

Johtamisen dilemmat akateemisessa työympäristössä

Helsingin yliopisto
Yleinen- ja aikuiskasvatustiede
Pro gradu -tutkielma
Kesäkuu 2020
Bea Grandell

Ohjaajat: Anne Nevgi ja Auli Toom



| | | |
|--|---|--|
| Tiedekunta - Fakultet - Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta | | |
| Tekijä - Författare - Author Bea Grandell | | |
| Työn nimi - Arbetets titel - Title Johtamisen dilemmat akateemisessa työympäristössä | | |
| Oppiaine - Läroämne - Subject Yleinen- ja aikuiskasvatustiede | | |
| Työn laji/Ohjaajat - Arbetets art/Handledare - Level/Instructors Pro gradu -tutkielma / Anne Nevgi ja Auli Toom | Aika - Datum - Month and year Kesäkuu 2020 | Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 57 s + 6 liitettä |
| Tiivistelmä - Abstrakt - Abstract <p><i>Tavoitteet.</i> Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa akateemisen keskijohtajan toimintakentän painotuksia sekä dilemmoja, joita hän kohtaa työssään. Akateeminen johtaminen tutkimusalueena on lisääntynyt tämän vuosituhannen aikana. Kuitenkin tutkimus on melko vähäistä, vaikka menestyksekkäs akateeminen johtaminen on suoraan sidoksissa yliopiston päätehtäviin ja niissä menestymiseen. Akateeminen keskijohtaja on esimies, koordinoija, strateginen johtaja sekä muutosagentti. Hänellä on moniulotteinen tehtävä yliopistossa, jossa hänen toimintakenttänsä on laaja. Positio on myös kompleksinen sekä perusluonteeltaan jännitteinen, joka korostuu akateemisen työympäristön ja -kulttuurin kontekstissa. Position jännitteisyyttä lisää se, että keskijohtajan tehtävään päädytään usein "luonnonvalinnan" kautta. Viimeisen vuosikymmenen uudistukset yliopiston kentällä ovat muokanneet niin organisatorakennetta kuin akateemista johtamista.</p> <p><i>Menetelmät.</i> Tutkimusaineisto koostui kahdeksan akateemisen keskijohtajan puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Haastattelut analysoitiin laadullisen teoriaohjaavan sisälönanalyysin keinoin. Analyysien tuloksena tunnistettiin akateemisen keskijohtajan toimintakentän kaksi painotusaluetta sekä neljä dilemmaryhmää: yhteisödilemmat, operatiiviset dilemmat, muutosdilemmat ja johtajan uradilemmat.</p> <p><i>Tulokset ja johtopäätökset.</i> Tulokset osoittivat, että akateemisen keskijohtajan toimintakentässä painottuivat erityisesti 1) strateginen ja operatiivinen sekä 2) henkilöjohtaminen. Toimintakentän muut osa-alueet, tutkimuksen ja opetuksen johtaminen, oli pääasiassa delegoitu pois. Lisäksi saatiin selville, että akateemiset keskijohtajat kohtasivat työssään useita heikkoja tai vahvoja dilemmoja. Dilemmat ryhmiteltiin yhteisödilemmoihin, operatiivisiin dilemmoihin, muutosdilemmoihin sekä johtajan uradilemmoihin. Jännitteiden osalta individualismin ja yhteisöllisyyden välinen jännite korostui tutkimuksessa. Lisäksi akateemisen keskijohtajan valtasuhde aiheutti jännitettä, joka heijastui akateemisen työyhteisön erityispiirteistä. Myös ajanpuute yksittäisenä tekijänä näyttäytyi kolmessa eri dilemmaryhmässä ja loi jännitteitä eri tilanteisiin. Tutkimuksen tulokset toivat esiin yliopiston akateemisen keskijohdon työssä tunnistettuja dilemmoja, ja tulokset ovat hyödynnettävissä yliopiston johtamiskoulutuksissa.</p> | | |
| Avainsanat - Nyckelord - Keywords Akateeminen johtaminen, keskijohtaja, laitosjohtaja, toimintakenttä, dilemma, jännite | | |
| Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet) | | |

| | | |
|---|---|---|
| Tiedekunta - Fakultet - Faculty Faculty of Behavioural Sciences | | |
| Tekijä - Författare - Author Bea Grandell | | |
| Työn nimi - Arbetets titel - Title The Dilemmas of Leadership and Management in an Academic Work Environment | | |
| Oppiaine - Läroämne - Subject General and Adult Education | | |
| Työn laji/Ohjaajat - Arbetets art/Handledare - Level/Instructors Master's thesis / Anne Nevgi ja Auli Toom | Aika - Datum - Month and year June 2020 | Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 57 pp. + 6 appendices |
| <p>Tiivistelmä - Abstrakt - Abstract</p> <p><i>Aims:</i> The aim of the research is to identify the sphere of work among academic middle managers and the dilemmas they face in their profession. During this millennium, academic leadership as a research area has increased. Yet there is little research on the subject despite the fact that academic leadership is directly connected to a university's main goals and tasks, and therefore linked to the university's overall success. An academic middle manager is a supervisor, a coordinator, a strategic leader and a change agent. They have a wide range of tasks and they work with many stakeholders. The position is, by its nature, one where tensions arise, which is highlighted through the context of an academic work environment and its culture. The tensions in the position may increase if the career path of an academic middle manager falls on them unintentionally. During the past decade, there have been various changes in the universities, which have shaped both the organizational structure and the tasks of an academic leader.</p> <p><i>Methods:</i> The research data consisted of eight semi-structured theme interviews that were collected from academic middle managers working at the University of Helsinki. The interviews were analyzed by using qualitative content analysis. The research follows an abductive strategy on the analysis part. Based on the analysis, two work task areas were emphasized and four dilemma groups were identified; community dilemmas, operative dilemmas, change dilemmas and leaders' career dilemmas.</p> <p><i>Results and conclusions:</i> The research highlighted two main areas in a middle manager's sphere of work; 1) strategic and operative leadership and management, and 2) people leadership. Other tasks within their sphere of work had been delegated to others. The research also showed that middle managers face both weak and strong dilemmas in their work, which were categorized into the four dilemma groups introduced above. Within these four dilemma groups there were three dilemmas that especially created tension. The first was the tension between individualism and collectivism. The second was caused by the power dynamics of an academic middle manager and the academic community. Also, lack of time appeared in three different dilemma groups creating tension in different situations. The research showed evidence of the dilemmas that academic middle managers face. The evidence and results may be used for building academic leadership training programs.</p> | | |
| <p>Avainsanat - Nyckelord - Keywords Academic leadership, middle manager, head of department, sphere of work, dilemma, tension</p> | | |
| <p>Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)</p> | | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | AKATEEMINEN JOHTAMINEN | 4 |
| 2.1 | Akateeminen johtaminen johtamisteorioiden valossa | 4 |
| 2.2 | Akateemisen keskijohtajan toimintakenttä | 5 |
| 2.3 | Akateemisen keskijohtajan urapolut | 8 |
| 3 | AKATEEMINEN TYÖYMPÄRISTÖ | 10 |
| 3.1 | Muuttuva akateeminen organisaatio | 10 |
| 3.2 | Akateeminen työyhteisö ja kulttuuri | 11 |
| 3.3 | Akateemisen työympäristön jännitteet | 12 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET | 16 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 17 |
| 5.1 | Konteksti ja tutkimusjoukko | 17 |
| 5.2 | Tutkimusaineisto | 18 |
| 5.3 | Tutkimusaineiston analyysi | 19 |
| 6 | TUTKIMUSTULOKSET | 24 |
| 6.1 | Toimintakentän painotukset laitosjohtajan työssä | 24 |
| 6.2 | Laitosjohtajien työssään kohtaamat dilemmat | 25 |
| 6.2.1 | Yhteisödilemmat | 25 |
| 6.2.2 | Operatiiviset dilemmat | 30 |
| 6.2.3 | Muutosdilemmat | 31 |
| 6.2.4 | Johtajan uradilemmat | 34 |
| 7 | LUOTETTAVUUS | 37 |
| 8 | POHDINTA | 40 |
| 8.1 | Tulokset aikaisemman kirjallisuuden valossa | 40 |
| 8.2 | Akateemisen johtamisen uudet tutkimuskohteet | 42 |
| 8.3 | Käytännön kehittämisehdotuksia | 43 |
| | LÄHTEET | 46 |
| | LIITTEET | 58 |

TAULUKOT

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Dilemmojen ylä- ja alaluokat. | 22 |
| Taulukko 2. Yhteisödilemmojen alaluokat ja niiden esiintyminen aineistossa..... | 25 |
| Taulukko 3. Operatiivisten dilemmojen alaluokat ja niiden esiintyminen aineistossa... | 30 |
| Taulukko 4. Muutosdilemmojen alaluokat ja niiden esiintyminen aineistossa. | 32 |
| Taulukko 5. Johtajan uradilemmojen alaluokat ja niiden esiintyminen aineistossa. | 34 |

KUVIOT

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Laitosjohtajan yhteistyöverkko..... | 6 |
| Kuvio 2. Rautakolmio ratkaisuun vaikuttavien tekijöiden havainnollistajana | 13 |
| Kuvio 3. Akateemisen keskijohtajan jänniteympäristö..... | 15 |
| Kuvio 4. Analyysiprosessin kulku. | 23 |

1 Johdanto

Akateemisilla keskijohtajilla on tärkeä positio yliopistoissa. He vastaavat yliopistossa siitä, että heidän yksikkönsä strategia ja tavoitteet toteutuvat suhteessa yliopiston tehtäviin ja tavoitteisiin. He myös vastaavat tutkimuksen ja opetuksen päivittäisten tehtävien toteutumisesta. (Evers 2010) Yliopisto akateemisena organisaationa on ainutlaatuinen ja poikkeaa liikeyrityksistä. Organisaatiokulttuurilla sekä johtamisella on symbioosinen suhde (Schein 2004). Esimerkiksi yksi akateemisen työyhteisön arvoista on autonomia (Evers & Nevgi 2011, 385). Useat yliopiston asiantuntijat ovat kuitenkin kokeneet, että yliopiston autonominen asema ja akateeminen vapaus ovat heikentyneet (Aittola & Ylijoki 2005). Keskijohtajat ovat myös olleet huolissaan kollegiaalisuuden vähentymisestä ja manageriaalisen hallintokulttuurin lisääntymisestä (Davis 2016 ym.). Yliopistot ovat globaalisti käyneet läpi useita uudistuksia ja muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana, jotka ovat muokanneet yliopiston kulttuuria sekä haastaneet johtamisen tapoja (Fumasoli ym. 2015; Linjakumpu 2008; Ståhle & Åberg 2012). Muutoksilla on pyritty tehostamaan yliopiston toimintaa, minkä lisäksi johtajuutta on pyritty vahvistamaan (Ainamo ym. 2012, 215). Haastetta kuitenkin lisää se, ettei keskijohtajaksi valikoituneilla välttämättä ole taustaa johtamisen tai johtamiskoulutuksen parista (Marshall 2012; Floyd 2016).

Keskijohtajan positio tuo jännitteitä kulttuurin, työtehtävien, johtamisen ja uudistusten näkökulmasta. Keskijohtajan tehtävä on muun muassa viestittää alaisilleen ylimmältä johdolta tulevia toimenpiteitä yliopiston strategian osalta ja toisaalta pitää alaisensa puolta, jotta näillä olisi riittävästi aikaa tutkimukseen ja opetukseen. Moniulotteinen toimintakenttä ja vastuu voivat myös aiheuttaa sekaannusta sekä synnyttää stressiä ja konflikteja, mikä puolestaan voi johtaa dilemmaan yksilön ja organisaation tarpeiden välillä. (Gmelch & Miskin 2011; Ruzow ym. 2016) Keskijohtajan valta-asema luo myös jännitteitä autonomiaa ja akateemista vapautta korostavan työyhteisön keskelle. Miten johdetaan ihmisiä, jotka eivät koe johtamisen tarvetta?

Akateemisen johtamisen jännitteisiin liittyvä tutkimus yliopiston kontekstissa on hyvin vähäistä. Akateemista johtamista on tutkittu jossain määrin ja tarve aihealueen tutkimukselle on tiedostettu (ks. esim. Floyd 2016; Wilhelmsson 2014). Johtamista käsittelevät tieteelliset tutkimukset koskevat usein liikeyrityksiä, joiden vertaaminen yliopiston kaltaiseen luovaan tutkimusintensiiviseen asiantuntijaorganisaatioon ei ole täysin vertai-

lukelpoista (Bryman 2007; Niiniluoto ym. 2014, 6). Esimerkiksi oppilaitokset usein rakentavat tavoitteensa sen pohjalta, missä näkevät vastavalmistuneet opiskelijansa. Sen sijaan liikeorganisaatioiden visio keskittyy usein markkinajohtamiseen, innovaatioihin ja osakkeenomistajien arvon kasvattamiseen. (Walton & Galea 2005) Suomessa yliopistojen akateemista johtamista ja esimiestyötä on tutkittu viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana enenevässä määrin (esim. Herranen & Keskinen 2006; Kekäle 2015; Korhonen & Nevgi 2012; Linjakumpu 2008; Nevgi & Korhonen 2016). Ennen vuotta 2000 olevat yliopistajohtamista käsittelevät tutkimukset ovat kohdistuneet akateemisen johtajan toimintakenttään ja johtamiskulttuuriin (esim. Kekäle 1997; Kekäle 1998; Pirttilä 1997).

Yliopistouudistuksesta on kulunut nyt noin kymmenen vuotta, sillä uusi yliopistolaki (Yliopistolaki 558/2009) astui voimaan 1. tammikuuta 2010. Laki toi suuria hallinnollisia ja taloudellisia muutoksia suomalaiseen yliopistokenttään. Uudistus muun muassa lisäsi yliopistojen taloudellista autonomiaa sekä päätäntävaltaa myös organisoitumisen näkökulmasta tuomalla yliopistoille työnantaja-aseman. (Niiniluoto ym. 2014, 5; Wilhelmsson 2014, 5-11) Suomen yliopistot ovat kuitenkin olleet jatkuvan muutoksen keskellä jo 1960-luvusta lähtien. Vuoden 2010 yliopistouudistus nähdään kuitenkin merkittävänä uudistuksena pienempien rinnalla, sillä yliopistot muuttuivat valtion virastoista julkisoikeudelliseksi entiteeteiksi. (Niiniluoto 2020, 39)

Yliopistojen johtamisen näkökulmasta uudistus herätti ihmetystä muun muassa siksi, että jatkossa hallituksen jäsenistä vähintään 40% tulisi tulla yliopiston ulkopuolelta. Rehtorin kuten muiden akateemisten johtajien toimintakenttä laajeni. Esimerkiksi laitoksille siirrettiin vastuu talous- ja henkilöstöhallinnosta (Mustajoki 2014, 107). Yliopistouudistuksen lisäksi vuonna 2011 Suomen hallitus teki koulutus- ja tutkimusleikkauksia yhteensä 1,44 miljardilla eurolla (Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011). Vuonna 2015 yliopistoilta leikattiin 50 miljoonan euron edestä rahoitustukia (Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015), minkä seurauksena yhteistoimintaneuvotteluiden myötä Helsingin yliopistosta jouduttiin irtisanomaan 1200 henkilöä (Siren 2016). Tutkielman kirjoitusprosessin aikana Helsingin yliopistossa nousi keskustelu myös tutkintojen muutosprosessista, joka sai laajemman muutosagendan keväällä 2015 (Vararehtorin päätös 6/2015: Iso Pyörä -koulutusuudistuksen projektiryhmän nimeäminen).

Tämä tutkielma kohdistuu Helsingin yliopiston keskijohdon, erityisesti laitosjohtajien, kokemuksiin johtamistehtävän haasteisiin 2010-2015 yliopiston muuttuessa autonomiseksi ja

useiden yliopiston toimintaa ja organisaatiota koskevien muutosprosessien käynnistyessä yliopistossa. Keskityn tutkielmassa erityisesti akateemisen keskijohtajan toimintakentän painotuksiin sekä johtamisen jännitteisiin keskijohtajan toimintakentän sekä akateemisen työympäristön kontekstissa. Pyrkimyksenä on selvittää mitä keskijohtajien toimintakenttään kuuluu sekä miten työn osa-alueet painottuvat. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa millaisia dilemmoja akateemiset keskijohtajat kohtaavat työssään. Mitä paremmin akateemisen johtamisen dilemmoja tunnistetaan, sitä parempia päätöksiä pystytään tekemään. Tunnistaminen auttaa myös yliopiston johtamiskoulutuksen organisoimisessa.

Tutkielman teoreettinen osuus seuraa tutkimuksen viitekehystä. Toisessa luvussa käsitellään akateemista johtamista johtamisteorioiden kautta sekä akateemisen keskijohtajan toimintakenttää ja urapolkuja. Koska johtaminen on kulttuurisidonnaista, tarkastellaan seuraavassa luvussa akateemista työympäristöä sen työyhteisön ja kulttuurin näkökulmasta. Luvun lopussa tarkastellaan vielä akateemisen työympäristön sekä johtamisen kontekstissa esiintyviä jännitteitä. Empiirisen osuuden aloittaa neljäs luku, jossa esitellään tarkemmin tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät, jota seuraa tutkimustuloksiin keskittyvä luku. Tutkimuksen luotettavuutta pohditaan luvussa seitsemän. Työn viimeisessä luvussa tutkimustuloksia tarkastellaan aikaisemman kirjallisuuden valossa. Tutkimukseen nojautuen esitän myös uusia tutkimuskohteita sekä kehittämisehdotuksia.

2 Akateeminen johtaminen

2.1 Akateeminen johtaminen johtamisteorioiden valossa

Akateeminen johtaminen on *“yliopiston perusarvoihin – tieteen vapauteen ja autonomiaan – perustuvaa tutkimustoiminnan, opetuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen johtamista”* (Evers & Nevgi 2011, 382). Johtamisessa näyttäytyvät ennen kaikkea yliopiston päätehtävät, joiden luonne vaikuttaa siihen, miten johtamista voidaan tehdä ja miten se on tarkoituksenmukaista organisoida. Akateeminen johtaminen liittyy siihen, mitä johtaja tekee yliopiston, laitoksen, tutkimusryhmän ja opettamisen konteksteissa (Ramsden 1998, 80).

Akateemiseen yliopistokontekstiin liittyy erilaisia arvoja, jotka näyttäytyvät akateemisen johtamisen kentällä. Esimerkiksi tieteen autonomia sekä kollegiaalisuus ovat yksi syy siihen, että jaettu johtajuus toteutuu hyvin usein akateemisessa työympäristössä (Bennett ym. 2003; Gronn 2003; Harris 2010; Jones ym. 2012). Jaetun johtajuuden organisaatioissa valta on jaettu sen yksilöiden ja ryhmien kesken (Buller 2014, 16-17). Yliopiston henkilöjohtamiseen liittyy vahvasti myös vaikuttaminen ja informaali johtajuus, jossa kuka tahansa voi vaikuttaa positionaalisesta auktoriteetista huolimatta (Bush 2008, 277). Valta ei ole muutaman positionaalisen johtajan käsissä, vaan useamman eri osa-alueen asiantuntijan. Whitchurcin (2012) mukaan jaetun johtajuuden kulttuurissa akateemiset asiantuntijat osaavat liikkua asiantuntijuuden, ydin- sekä tukitoimintojen välimaastossa.

Jaettu johtajuus on juurtunut yliopistoihin. Sitä myötä, kun akateemisen johtajan strategiset tehtävät ovat kasvaneet sekä uudistukset lisääntyneet vuosien saatossa, myös muutosjohtajuudesta on alettu keskustella enemmän (ks. esim. Evers 2010; Marshall 2012; Rudhumbu 2015; Scott ym. 2008). Strateginen johtaminen on vahvasti yhteydessä muutosjohtamiseen, jossa korostuu voimavarojen priorisointi (Evers & Nevgi 2009). Muutosta johdetaan sekä ihmisten että asioiden johtamisen näkökulmasta (Buller 2014, 81).

Ihmisten johtaminen (leadership) sekä asioiden johtaminen (management) ovat johtamisen ja johtajuuden tunnetuimmat käsitteet - johtamisen kaksi tehtävää (Kotter 1990, 3-4; Lämsä & Hautala 2004, 207; Seeck 2008, 330). Ihmisten johtamisessa johdetaan sekä henkisiä että fyysisiä voimavaroja, sekä sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin ja niiden saa-

vuttamiseen. Asioiden johtaminen on toimintojen ja käytäntöjen johtamista. Sen tavoitteena on saada ihmiset organisoiduksi siten, että perustehtävä toteutuu. (Evers & Nevgi 2009; Knight & Trowler 2001; Wren 2005) Ihmisten johtamisen synonyymi on johtajuus, jossa vuorovaikutus on keskiössä (Lämsä & Hautala 2004, 205-207). Vuorovaikutuksen lisäksi ihmisten johtamisessa ollaan tekemisissä strategian ja visio kanssa, mutta myös kannustetaan ja motivoidaan ihmisiä. Asioiden johtaminen sisältää suunnittelua, budjetoitua, resursointia ja ongelmien ratkaisemista. (Kotter 1990, 6)

Niiniluoto (2014, 38) jakaa organisaation hallinnon kahteen, jossa *administration* on ensimmäinen liittyen rutiini- tai päivittäisiin tehtäviin. Toinen on *governance*, joka tarkoittaa päätöksentekoa. Hänen toisenlainen jaottelunsa liittyy ihmisten sekä asioiden johtamiseen ja on kuvauksiltaan samankaltainen Eversin ja Nevgin (2009) sekä Kotterin (1990) kanssa. Dimmock ja Walker (2002, 33) käyttävät peruskoulun kontekstissa käsitteitä koulun henkilöjohtaminen (school leadership), opetustoiminnan johtaminen (educational management) sekä koulutoimintaaan liittyvät päivittäiset tehtävät (educational administration).

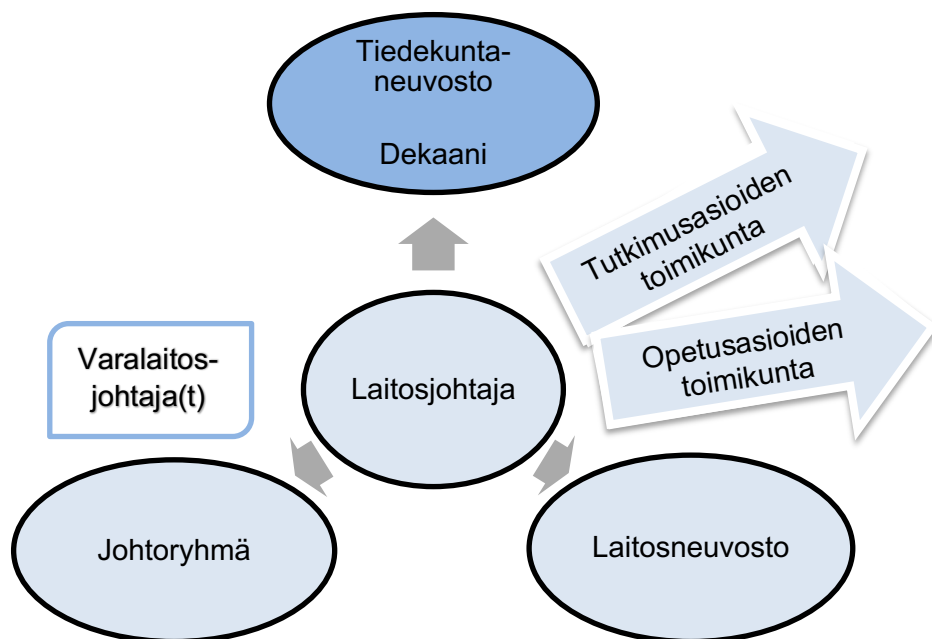
Aikaisempien johtamisteorioiden valossa laitosjohtajan työtä voisi pohtia seuraavalla tavalla. Akateeminen henkilöjohtaminen (academic leadership) on kannustamista, vision ja strategian eteenpäinviemistä, sekä vuorovaikutuksen ylläpitämistä niin yliopistossa kuin yhteiskunnassa. Akateeminen asioiden johtaminen (academic management) liittyy sekä tutkimus- että opetustoiminnan johtamisen prosesseihin. Yliopistot ovat asioiden johtamisen yksiköitä. Näiden ohella johtajan tehtäviin kuuluu myös paljon rutiininomaisia, ”alemmman tason” tehtäviä (academic administration).

2.2 Akateemisen keskijohtajan toimintakenttä

Suomessa akateemisia johtajia yliopistossa ovat kansleri, rehtori, vararehtorit, tiedekuntien dekaanit, varadekaanit, laitosjohtajat, varalaitosjohtajat sekä oppiaineistaan vastaavat professorit (Niiniluoto ym. 2014, 5; Ståhle & Åberg 2012, 41). Myös tutkimusryhmien johtajat voidaan laskea akateemiseksi johtajiksi (Niiniluoto 2014, 37). Yliopiston toimintaa johtaa rehtori, kun kansleri edistää tieteitä sekä valvoo yliopiston yleistä etua ja toimintaa. Yliopisto jakautuu tiedekuntiin, joita johtaa dekaanit. Tiedekunnassa toimii myös tiedekuntaneuvosto, joka kehittää tiedekunnan toimintaa kokonaisvaltaisesti. Tutkimus-, opetus- ja/tai palvelupainotteisia laitoksia johtaa lisäksi laitosjohtajat. Tiedekunnan si-

sällä laitoksia on useimmiten yhdestä viiteen, ellei puhuta laitoksettomasta tiedekunnasta. Laitosjohtaja raportoi dekaanille, joka puolestaan raportoi rehtorille. (Mansikkamäki 2010, 38, 45-50)

Koska laitosjohtajan tehtävä asettuu yliopiston keskijohtoon, on tehtävä erittäin keskeinen organisaation tehokkuuden ja menestymisen näkökulmasta (Jones & Holdaway 1996; Marshall 2012) sekä organisaatiomuutosten toteuttamisen kannalta (Hechanova & Cementina-Olpoc 2013). Hyvä akateeminen johtaminen vaatii toimivan vuorovaikutuksen kaikkien kuvion 1 mukaisten yhteistyökumppanien kanssa, mukaan lukien myös professorit, vastuututkijat, hallinto henkilökunnan sekä muun henkilöstön (Evers 2010, 6). Laitosjohtajien tukena on usein yksi tai useampi varalaitosjohtaja sekä toimistopäällikkö, joka vastaa laitoksen hallinnon toimivuudesta (Mansikkamäki 2010, 28). Muita virallisia yhteistyöryhmiä ovat muun muassa opetus- ja tutkimusasioiden toimikunta, laitosneuvosto sekä johtoryhmä. Laitosjohtaja on joko delegoinut ryhmien vetämisen toiselle henkilölle tai vetää niitä itse. (Evers 2010, 4)



Kuvio 1. Laitosjohtajan yhteistyöverkko.

(mukautettu Evers 2010, 1, 4; Mansikkamäki 2010, 48)

Helsingin yliopistossa akateeminen johtaminen laitosjohtajan johtamistyössä rakentuu seuraavista neljästä tavoitteestaan erilaisesta akateemisen johtamisen alueesta: 1) strateginen ja operatiivinen johtaminen, 2) henkilöjohtaminen, 3) opetustoiminnan johtaminen sekä 4) tutkimustoiminnan johtaminen (Evers 2010, 6). Myös strategian noudattaminen kuuluu tehtäviin, kuten sen välittäminen henkilökunnalle (Nevgi 2014, 181). (ks. liite 2: laitosjohtajan toimintakenttä) Kansainvälisen tutkimuksen kentällä laitosjohtajan tehtävien ja velvollisuuksien on kuitenkin todettu olevan hyvin laajoja ja kompleksisia. Myös keskijohtajien työn ylikuormitus on yleinen kirjallisuudessa mainittu ongelma. (ks. esim. Bryman 2007; Cardno 2014; Gmelch & Miskin 2011; Ramsden 1998; Smith 2002; Vilkinas & Ladyshevsky 2011)

Muutamit tutkimukset ovat yrittäneet kehittää laitosjohtajalle viitekehystä koulutusmateriaalia varten, mutta esimerkiksi Bryman (2007) puhuu konkreettisia koulutusmateriaaleja vastaan. Hänen mukaansa laitosjohtajan osaamisen ympärille rakennettu viitekehys ei ole pätevä, sillä työ on usein määräaikainen, siihen liittyy paljon informaalia johtajuutta valta-auktoriteetin mukaisesti, eikä tehtävään ole välttämättä pyritty (ks. myös Pirttilä & Eriksson-Piela 2004, 76; Clegg & McAuley 2005, 20). Sarros kumppaneineen (1997) kommentoi tehtäväluetteloiden edustavan hajautettuja tehtäviä, jotka eivät kuitenkaan edusta sitä, mitä laitosjohtaja varsinaisesti tekee työkseen.

Scottin ja kumppaneiden (2008) tutkimuksessa laitosjohtajilla kului paljon aikaa tuloksettomiin palavereihin, tarpeettomaan byrokratiaan sekä liialliseen raportointiin. Smithin (2002) tutkimuksessa laitosjohtajilla meni eniten aikaa henkilöstöhallintoon, resurssien suunnitteluun, laitoksen hallintoon, edustamiseen, laadun arvioinnin suunnitteluun ja opiskelijoihin liittyviin asioihin. Myös henkilökohtaisiin akateemisiin tehtäviin, kuten tutkimukseen, opetukseen ja esimiestehtäviin, kuluu paljon aikaa.

Benoit ja Graham (2005) painottavat, että laitosjohtajien tulisi olla visionäärejä sekä muutosagentteja, jotka työskentelevät yhdessä muun henkilöstön kanssa kehittääkseen laitoksen toimintaa. Työyhteisön tulisiikin pohjautua luottamukselle sekä kannustamiselle. Kirjallisuudessa mainitaan usein, että tehokkaan akateemisen johtamisen käyttäytymismalleihin kuuluu luottamukseen perustuvien ihmissuhteiden luominen, empaattisuus sekä esikuvana toimiminen (Benoit & Graham 2005; Briggs 2005; Scott ym. 2008). Laitosjohtajan tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluvat hyvät ihmissuhdetaidot, visiointi sekä kommunikaatiotaidot (Smith 2002; Wergin 2007). Sekä Benoit ja Graham että Smith korostavat myös, että akateemisen johtajuuden ydin on kyky luoda toimiva työyhteisö, jossa kaikki työskentelevät osana tiimiä. Kaiken kaikkiaan laitosjohtajan toimintakenttä

on laaja ja moniulotteinen. Lisäksi sidosryhmiä on useita, jolloin kommunikaatio ja asioiden vieminen eteenpäin on tärkeää.

2.3 Akateemisen keskijohtajan urapolut

Laitosjohtajan urapolulle päätymiselle voidaan nähdä olevan kolme eri tietä. Kaikilla teillä on kuitenkin yhteinen lähtökohta, sillä akateemiseksi johtajaksi valikoidutaan pääasiassa menestyksen, meriittien ja arvostuksen kautta, jossa johtamiskoulutuksen merkitys on vähäinen (Gronn 2003; Nevgi 2014, 175). Akateemisessa työympäristössä johtajan tehtävään valikoituneita pidetään uskottavina, luotettavina ja ennen kaikkea akateemisesti menestyksekkäinä. Johtajaksi päädytään usein henkilöstön vahvan tuen ja kannustuksen kautta. (Wilhelmsson 2014, 15-16)

Laitosjohtajaksi voidaan hakeutua tarkoituksellisesti, jolloin henkilö näkee position mielekkäänä sekä hyvänä urapolkuna. Meriittien ja henkilöstön luottamuksen kautta positioon voidaan valikoitua myös ikään kuin vahingossa. Marshallin (2012) tutkimuksessa laitosjohtajat kokivat "luonnonvalinnan" hieman ongelmallisena, sillä johtajaksi valikoituneet eivät menestyksekkäästä akateemisesta urasta huolimatta välttämättä menestyneet laitosjohtajina. Osa tutkimuksen laitosjohtajista koki olevansa epäpäteviä ilman varsinaista johtamiskoulutusta (ks. myös Floyd 2016; Gmelch 1991; Stratford 2012). Suurin osa tutkimuksen laitosjohtajista oli päätenyt tehtäväänsä sattumalta, eikä heistä kukaan ollut käynyt koulutusta laitosjohtajan tehtävää varten. Laitosjohtajaksi valikoitumista ei aina nähdä urakehityksenä, vaan pikemminkin uran keskeytymisenä. Tehtävä saatetaan ottaa vastaan vastahakoisesti, velvollisuudesta, ja se koetaan uhrautumisena laitoksen hyväksi. Henkelin (2002) tutkimuksessa eräs laitosjohtajana työskentelevä informantti sanoi "Jos olisin halunnut johtaa yritystä, minusta olisi tullut liikemies. Nyt muut tekevät minun tutkimustani." Ottaessaan johtajan roolin vastaan, useat akateemiset johtajat joutuvat ristituleen vastuutehtävien sekä olemassa olevien taitojen kanssa (Sarros ym. 1997).

Laitosjohtaja on siis menestynyt akateeminen asiantuntija, jolla ei välttämättä ole aikaisempaa taustaa tai koulutusta johtamisesta, mutta johon henkilöstö luottaa. Gmelch ja Buller (2015) näkevät laitosjohtajien koulutuksen puutteessa kolme ongelmakohtaa. Muutoksia ja uudistuksia voi olla haasteellisempaa ajaa eteenpäin. Myös koko laitoksen johtamisessa on haasteita. Lisäksi jos asiantuntija ei menestykään laitosjohtajana, se saattaa vaikuttaa hänen urakehitykseensä. (Gmelch & Buller 2015, 3-5)

Yksilö voidaan myös kustomoida johtajaksi (Gronn 2003, 13), mikä on kolmas tie. Johtajuuden vahvistamisesta yliopistoissa on viime vuosina puhuttu paljon ja siihen on pyritty muun muassa koulutusohjelmien rakentamisen kautta (Hancock 2007; Stratford 2012; Wilhelmsson 2014). Yliopistojen yritystapaistumisen diskurssissa keskijohtajaksi voisi käytännössä hakeutua nykyään myös ammattijohtaja. Yliopistouudistuksessa laitosjohtajan johtamistehtävät avattiin ensimmäistä kertaa myös yliopiston ulkopuolisille hakijoille (Wilhelmsson 2014, 5). Henkelin (2002) mukaan akateemisen johtajan tehtävään tarvitaan kuitenkin akateeminen henkilö, sillä muilla olisi liian vähän kokemusta laitostason toiminnasta sekä tutkimustoiminnasta. Stratford (2012) sen sijaan pohtii, tulisiko johtajuus järjestää yliopistoissa eri tavalla ottaen huomioon, että laitosjohtajan tehtävässä joudutaan usein luopumaan tutkimustyöstä, jolloin ammatillinen työtyytyväisyys laskee. Useat muut tutkimukset tukevat väitettä, jonka mukaan laitosjohtajana toimiminen vähentää vapaa-aikaa sekä omalle tutkimukselle tai opettamiselle jäävää aikaa (Floyd 2016; Gmelch 1991; Hancock 2007; Wilhelmsson 2014). Myös stressi lisääntyy ja tehtävä vieraannuttaa kollegoista (Gmelch 1991; Hancock 2007; Mustajoki 2014).

3 Akateeminen työympäristö

3.1 Muuttuva akateeminen organisaatio

Yliopistoihin on viimeisen neljänkymmenen vuoden aikana sekä kansallisesti että kansainvälisesti kohdistunut suuria paineita. Paineita tulee erityisesti kolmesta eri suunnasta: yliopiston sisältä, valtiolta sekä markkinoilta (Kankaanpää 2013, 29). Paineet ovat liittyneet niin organisaatorakenteeseen kuin julkiseen odotusarvoon, jonka mukaan yliopistojen tulisi olla taloudellisesti omavaraisempia, toimintavastuullisimpia, innovatiivisimpia ja yrittäjämäisempiä organisaatioita. (de Boer & Goedegebuure 2009; Fumasoli ym. 2015; Höyssä 2012; Stähle & Ainamo 2012)

Yrittäjämäisempää otetta voisi kutsua myös managerialistisemmaksi suunnaksi. Managerialismin tavoite on kehittää yliopistojen hallinnollista ja strategista ajattelua. Näiden yhteydessä keskustellaan usein Euroopassa 1980-luvulla levinneestä uudesta julkisjohtamisesta tai NPM:stä (new public management), joka liittyy tulosohjaukseen (Kallio & Kallio 2012, 57). Suomessa yliopistojen tulosohjausta lähdettiin ajamaan eteenpäin vasta 1990-luvulla. Tulos- sekä päätösvastuuta on tutkittu paljon (esim. Kallio & Kallio 2012; Ruuska 2017). Tulosohjauksen keskeisiä käsitteitä ovat ohjelmat, kumppanuudet, arvioinnit, sopimukset, rahastot sekä projektit (Gronn 2003, 7).

Globalisaatio ja teknologian nopea kehittyminen ovat johtaneet yhteisiin kansainvälisiin käytäntöihin (Bush 2008; Jauhiainen 2020). Kansainvälisen tutkimustoiminnan kentällä kilpailu on kiristynyt. Enemmän tulisi saada aikaiseksi, mutta pienemmillä resursseilla. (Mustajoki 2014, 118). Tehokkuus- ja laatuvaatimukset ovat kiristäneet kilpailua yksiköiden ja yksilöiden välillä, minkä lisäksi akateemista työtä uhkaa työn hajauttaminen, työmäärän lisääntyminen ja autonomian vähentyminen. (esim. Kallio & Kallio 2012; Teichler ym. 2013; Ylitalo & Tienari 2012) Liiallinen työmäärä nähdään kuitenkin jo ongelmana yliopistoissa (Mustajoki 2014, 118). Yliopistoille tyypillisesti työsuhteiden epävarmuus (Aittola & Ylijoki 2005, 7-8) ja työllistymisvaikeudet ovat kasvamaan päin (Puhakka & Rautopuro 2020, 79). Kasvava kilpailu rahoituksen ja avautuvien työsuhteiden suhteen saattaa kuitenkin vaikuttaa tutkijoiden työmotivaatioon jopa negatiivisesti (Siekkinen ym. 2016, 29). Kontrolli on ylipäänsä kasvanut (Craft 2005, 77).

Yliopistojen yritystapaistumisen ja suuremman talousvastuun myötä keskustelujen yhdeksi ytimeksi on muodostunut nimenomaan yliopistojen johtaminen (Fumasoli ym. 2015

213; Howells ym. 2014, 252). Ennen akateemisen johtamisen ammattimaistumista, akateeminen johtaminen on viitannut lähinnä hallinnointiin ja kollegiaaliseen päätöksentekoon (Linjakumpu 2008, 28). Akateeminen johtaminen tutkimusalueena ei kuitenkaan ole pysynyt globalisaation ja kansainvälistymisen tahdissa, vaan on jäänyt jälkeen muutostahdistä (Dimmock & Walker 2002, 30).

3.2 Akateeminen työyhteisö ja kulttuuri

Kulttuuri on kollektiivinen ilmiö, jossa ovat osallisina kaikki samassa sosiaalisessa ympäristössä kasvaneet ja kulttuurin omaksuneet ihmiset. Jokainen organisaation ja kulttuurin jäsen kantaa ajattelun, tunteiden ja toiminnan malleja, jotka hän on elämänsä varrella oppinut. (Hofstede ym. 2010, 4-6) Sosiaalinen kulttuuri viittaa arvoihin, uskomuksiin ja käytäntöihin, jotka erottavat yhden ryhmän toisesta (Dimmock & Walker 2002, 33). Työympäristön kulttuuri on edellisten lisäksi aika- ja paikkasidonnainen (Hakala 2009, 17). Kulttuuri siis omaksutaan, eikä se välttämättä ole samankaltainen nyt kuin vuosikymmenen päästä.

Organisaatiokulttuurista alettiin puhua akateemisessa kontekstissa 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa (Seeck 2008, 206). Suomessa akateemisen työkulttuurin kulmakiviä ovat kollegialismi, hajautettu ja vuorovaikutuksellinen johtajuus sekä akateeminen vapaus (Evers & Nevgi 2009; Huusko 2006; Wilhelmsson 2014). Akateemista organisaatiota kutsutaankin usein kollegiumiksi, jossa konsensus on tärkeä elementti menestymisen ja päätöksenteon kannalta (Brundrett 1998). Kollegiaalisuus tulee latinan sanasta collegium (virkatoveruus), joka viittaa akateemiseen yhteistoimintaan (Välimaa 2012, 142). Avoin ja kriittinen keskustelu sekä vuorovaikutus on tärkeää, jotta voidaan pyrkiä kollegiaaliseen konsensukseen päätöksenteoissa (Välimaa 2012, 151). Korhosen (2007,3) mukaan kollegiaalinen hallintokulttuuri on ihanne, johon yliopistojen tulisi pyrkiä. Sahlin (2011) ehdottaa, että kollegiaalisia elementtejä tulisi jopa vahvistaa akateemisissa tehtävissä ja päätöksenteossa.

Jaettua johtajuutta voisi ajatella kollegiaalisuuden jatkeena, joka voidaan jakaa kolmeen elementtiin: yhteisen tavoitteen tavoittelu, yhteistyö yli rajojen sekä asiantuntijuuden laaja-alainen jakaminen (Woods ym. 2004) Yliopisto on asiantuntijoiden organisaatio, johon sopii huonosti käskemiseen tai alaisten toimintaa suoraan määrittävät ohjeet (Ramsden 1998). Akateeminen työyhteisö ei yleisesti pidä siitä, että heitä johdetaan tai käsketään. Sen sijaan he kuuntelevat ja heitä saa tukea. (Kekäle 2015, 169)

Suomessa yliopisto-opettajien ihanteena on vallinnut myös akateeminen vapaus (lern-freiheit) niin tutkimiseen kuin opettamiseen (Forsberg 2014, 51; Huusko 2006). Akateemisella vapaudella on sekä laillinen että perinteinen merkitys. Laillisesti se viittaa yliopistojen oikeuteen rakentaa omat käytännöt ja opintosuunnitelmat. Perinteisessä merkityksessä se viittaa akateemisen henkilöstön oikeuteen esimerkiksi opettaa opintosuunnitelmien sisältöä parhaaksi katsomallaan tavalla. (Buller 2014, 17-18) Yliopistoissa työntekijöillä on melko suuri vapaus oman työnsä ohjaamiseen (Keltikangas-Järvinen 2014, 140).

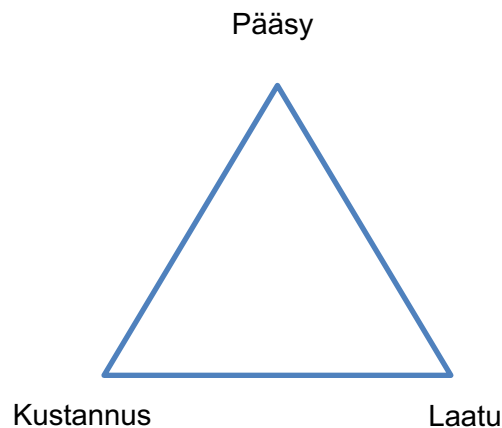
Yliopistoideaaleja ovat edellisten lisäksi myös kriittisen ajattelun kehittäminen, uuden tiedon etsintä sekä sivistyksen vaaliminen. Akateeminen henkilöstö on usein hyvin sitoutunut työhönsä ja tekee joskus jopa ylittöitä luovuuden ja itsensä toteuttamisen keskellä. (Aittola & Ylijoki 2005, 11–12)

3.3 Akateemisen työympäristön jännitteet

Paradokseista ja dilemmoista – joista puhutaan ajoittain jopa synonyymeinä – tuli teema 1990-luvulla organisaatiotutkimuksessa, sillä kaikkien organisaatioiden todettiin muodostuvan sekä henkilöistä että heidän vuorovaikutuksesta ja valtasuhteista. Dilemma tarkoittaa valinnanvaikeutta kahden samanarvoisen asian välillä (kreikaksi di = kaksi, lemma = päätös, oletus). Dilemma on tietynlainen ongelma tai pulma, jota ei välttämättä voida ratkaista, vaan se on jatkuva sellainen, jossa jokaisella ratkaisullakin on omat haasteensa. Käytännössä dilemmaa ei voida täysin ratkaista, vaan sen kanssa täytyy joko elää tai on tartuttava pulmalliseen ratkaisuun. (Monsen 2003, 35) Laitosjohtajan näkökulmasta yksi dilemma voisi olla esimerkiksi, miten hän voi samaan aikaan tuntea kuuluvansa tiettyyn tutkijayhteisöön sekä laitoksen johtoryhmään. Sekä vuorovaikutus että valtasuhteet ovat erilaisia näiden ryhmien sisällä sekä niiden välillä.

Akateemisen työympäristön dilemmoista on melko vähän aikaisempaa tutkimusta. Sen sijaan oppilaitosten eettisistä dilemmoista on olemassa useampi kokoomateos etenkin opetustoimen näkökulmasta (esim. Gajewski 2017; Shapiro & Stefkovich 2016). Myös oppilaitosten opetustoimen johtamisen näkökulmasta on kokoomateoksia (esim. Branson & Gross 2014; Brooks 2016; Shapiro & Gross 2013). Ylemmän korkeakoulun kentällä puhutaan kuitenkin ajoittain niin kutsutusta rautakolmiosta, jossa jännitteitä esiintyy

kustannusten, laadun ja pääsyn (access) välillä. Esimeriksi kustannukset voi pitää matalalla vähentämällä toimistomaksuja. Samalla useammalle opiskelijalle voi antaa pääsyn opintoihin, jolloin kurssien osallistujamäärä nousee. Tällaisessa skenaariossa opetuksen laatu kuitenkin todennäköisesti heikkenisi. Jos taas kustannukset pitäisi matalalla ja opetuksen laadun korkealla, opiskelijoiden pääsyä kursseille pitäisi vähentää. Oikean ratkaisun löytäminen rautakolmiossa kuvaa hyvin korkeakouluopetuksen problematiikkaa. (Buller 2014, 223-224)



Kuvio 2. Rautakolmio ratkaisuun vaikuttavien tekijöiden havainnollistajana.
(Buller 2014, 224)

Olen aikaisemmissa luvuissa käsitellyt jo useita akateemisen työympäristön ominaispiirteitä tai haasteita, puhumatta niiden välisistä jännitteistä. Esimerkiksi aikaisemmin totesin, että akateemisen työn laatu- ja tehokkuusvaatimukset ovat kasvaneet (esim. Kallio & Kallio 2012), mutta koulutusleikkauksia ja irtisanomisia on tapahtunut samanaikaisesti (Sirén 2016). Tähän voisi soveltaa rautakolmiota, jonka päissä ovat laatu, nopeus ja resurssit.

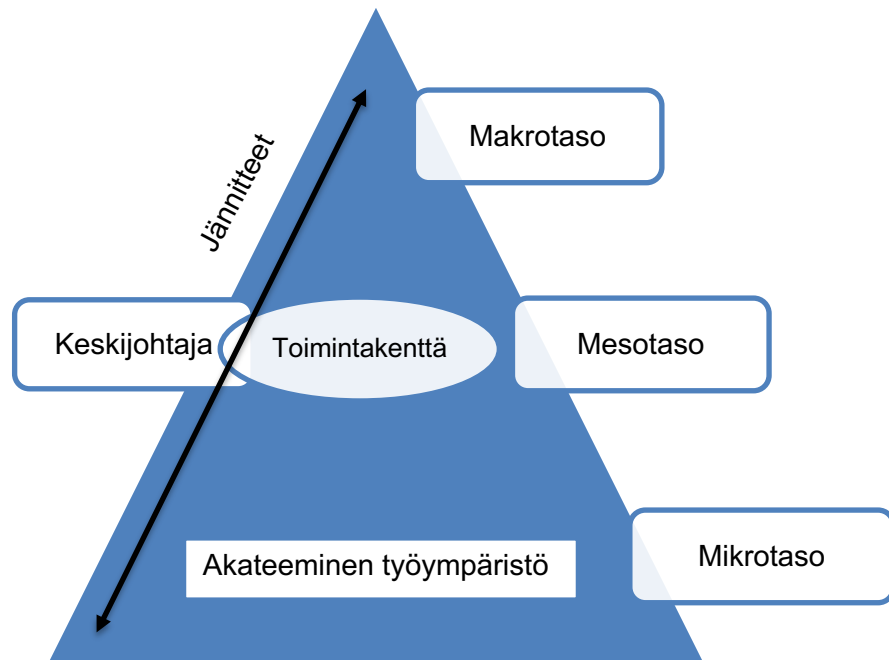
Myös laitosjohtajat kertovat joutuneensa taistelemaan resursseista (Rinne ym. 2012; Stratford 2012). Marshall (2012) toteaaakin, että laitosjohtajat joutuvat työskentelemään kilpailevien määräysten ja käskyjen sekä institutionaalisen dynamiikan ja rakenteiden välimaastossa (myös Dill 2011). Institutionaalinen dynamiikka voisi Rudhumbun (2015, 115) tutkimuksen tavoin viitata esimerkiksi manageriaalisen ja kollegiaalisen kulttuurin väliseen jännitteeseen, jota myös Clegg ja McAuley (2005) ovat tutkineet. Jännite liittyy akateemisen työympäristön valtakirjaan, jossa managerialismi saatetaan usein negatiiviseen valoon (Clegg & McAuley 2005, 19, 30). Olen aikaisemmin todennut, että akateeminen työyhteisö ei lähtökohtaisesti pidä siitä, että heitä käsketään (esim. Kekäle

2015), ja että päätöksiä tulisi tehdä kriittisen keskustelun kautta (esim. Välimaa 2012). Myös Pirttilä (1997) on tutkimuksessaan havainnut, että akateemiset johtajat korostavat keskustelevaa ja demokraattista johtamistyyliä, mutta samaan aikaan kertovat siitä, kuinka komentavalla johtamistyyllillä on ollut huonoja seurauksia. Koska työskentely yliopistossa perustuu akateemiselle vapaudelle ja työntekijät haluavat olla itsenäisiä (Ruzow ym. 2016, 33), on akateeminen johtaminen jo perusluonteeltaan jännitteinen (Linjakumpu 2008, 27; Wilhelmsson 2014, 22). Laitosjohtajien päätöksentekovallasta huolimatta, he ottavat vain harvoin toimintakenttäänsä valtaa ja vastuuta itselleen (Pirttilä & Eriksson-Piela 2004, 73-76).

Jos kollegiaalisuus on jaetun johtajuuden jatke, on samankaltaisia havaintoja tehnyt myös Kangaslahti (2007). Hän tutki väitöskirjassaan kunnan opetustoimen strategisen johtamisen käytäntöjä ja dilemmoja. Haastateltavat korostivat muun muassa, että henkilöstö on koulujen voimavara, joka johtaa koulua itsenäisesti, hajautetusti ja hyvin. Kuitenkin hallintoa kasvatetaan kontrolloimaan, vaikkei tälle nähdä tarvetta. (Kangaslahti 2007, 154-156)

Yksi ensimmäisiä akateemisen työympäristön dilemmoja käsittelevä kirja on Elaine Martinin (1999) *Changing Academic Work*, jossa hän kuvaa neljää dilemmaa. Näistä yksi on individualismin ja kollektivismien välinen jännite. Myös Hampden-Turner ja Trompenaars (1997), Hofstede (1991) sekä Walker ja Dimmock (2002) ovat tunnistaneet saman jännitteen kulttuuritutkimuksessaan. Individualismia arvostetaan luovuutta vaatimissa organisaatioissa, kuten yliopistossa (Craft 2005, 87). Dilemma saattaa kehittyä etenkin silloin kun henkilökohtaiset ja yhteisön tarpeet, oikeudet tai käytännöt ovat ristiriidassa (Ruzow ym. 2016).

Yliopistotyötä organisoidaan sekä yliopiston ylimmän johdon tasolla (makrotaso), tiedekunnissa ja laitoksilla (mesotaso) sekä yksittäisen tiimin ja työntekijän suhteen (mikrotaso) (vrt. Siekinen ym. 2016, 29). Aikaisemman kuvion 1 mukaisesti laitosjohtajan yhteistyöverkko sisältää useamman sidosryhmän, sekä liitteen 2 mukaisesti hänen toimintakenttäänsä on laaja. Näiden lisäksi on muistettava, että akateeminen työyhteisö on ainitlaatuinen. Akateemiseen organisaation liittyy kulttuuriin, arvoihin ja valtarakenteisiin nojautuvia jännitteitä. Akateeminen johtaja joutuu tasapainottelemaan muun muassa hyvien ja huonojen käytäntöjen, pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden sekä toiveiden ja olemassa olevien resurssien kanssa (Clegg & McAuley 2005, 24; Rautanen 2014, 160).



Kuvio 3. Akateemisen keskijohtajan jänniteympäristö.

4 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Akateemisen keskijohtajan toimintakenttää kuvaillaan kirjallisuudessa jokseenkin monimutkaiseksi pitkine tehtäväluetteloineen (ks. esim. Bryman 2007; Gmelch & Miskin 2011; Smith 2002; Vilkinas & Ladyshevsky 2011). Monimutkaisuuteen liittyy sekä tiedostettuja että tiedostamattomia jännitteitä, joita johtajan roolissa on hyvä tunnistaa. Viimeaikaiset akateemista maailmaa muokanneet uudistukset ovat myös muokanneet akateemisen johtajan tehtäviä. Gmelch ja Miskin (2011) arvioivat, että akateemisen johtajan työn monimuotoisuuden ja erilaisten ulottuvuuksien ymmärtäminen voisi toimia erinomaisena lähtökohtana johtamisen kehittämisohjelmille.

Tutkielmani pääasiallinen tavoite on tuottaa tietoa akateemisen keskijohdon toimintakentästä sekä johtamisen haasteista, jota voidaan hyödyntää yliopiston johtamiskoulutuksissa. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa etenkin työn mukana tuomia ristiriitoja. Tutkimuskysymykset tarkentuivat ja täsmentyivät tutkimusprosessin myötä seuraavanlaisiksi:

1. Miten akateemisten keskijohtajien työalueet painottuvat?
2. Millaisia dilemmoja akateemiset keskijohtajat kohtaavat työssään?

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Konteksti ja tutkimusjoukko

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu osana dosentti Anne Nevgin ja dosentti Vesa Korhosen akateemisen keskijohdon johtamishaasteiden tutkimushanketta (Academic and pedagogical leadership in chairing department). Hankkeessa tutkittiin akateemisen keskijohdon johtamistehtävää akateemisena ja pedagogisena johtajana sekä akateemiseksi johtajaksi kehittymistä kahdessa suomalaisessa yliopistossa vuosina 2009-2016 (Korhonen, Nevgi & Stenlund 2011; Korhonen & Nevgi 2012; Korhonen & Nevgi 2013; Mauro 2013; Nevgi 2014; Nevgi & Korhonen 2016; Mäkipaja 2016).

Tutkimuksen kontekstina oli Helsingin yliopisto sekä sen laitokset. Tutkimusjoukko muodostui Helsingin yliopiston keskijohtajista, joista seitsemän oli laitosjohtajia sekä yksi varalaitosjohtaja. Koska haastattelurungossa painotettiin opetustoiminnan johtamista, oli yksi haastattelukutsun saaneista ehdottanut laitoksensa varalaitosjohtajaa osallistumaan haastatteluun hänen sijaansa. Haastatelluista laitosjohtajista naisia oli kolme ja miehiä viisi, ja he olivat noin 40-65-vuotiaita. Haastateltujen laitosjohtajien johtamat laitokset sijaitsivat yliopiston neljällä eri kampuksella ja he edustivat näin useita eri tieteenaloja. Heidän urapolkunsu sekä kokemusvuodet keskijohtajana vaihtelivat. Yksi haastateltavista ei työskennellyt yliopistolla vielä vuoden 2010 laitosrakennemuutoksen aikaan.

Tutkimuksen aikaan keväällä 2015 Helsingin yliopiston organisaatorakenteen muodostivat yliopistokollegio, hallitus, rehtori, kansleri, yliopistopalvelut, tiedekunnat, ainelaitokset sekä erilliset laitokset. Organisaatio muodostui neljästä kampuksesta, yhdestätoista tiedekunnasta, kahdestakymmenestä neljästä ainelaitoksesta ja alle kahdestakymmenestä erillislaitoksesta. (Mansikkamäki 2010, 38)

Vuoden 2010 yliopistouudistus (ks. Yliopistolaki 558/2009) oli muuttanut yliopistojen asemaa autonomisemmaksi, minkä yhteydessä organisaatorakenne koki ison muutoksen. Edellä mainittu organisaatiomalli astui voimaan 1. tammikuuta 2010. Vuoden 2010 yliopistouudistuksessa ainelaitosten määrä väheni Helsingin yliopistossa 67:stä 24:ään. Laitoksettomien tiedekuntien määrä nousi yhdestä neljään. Lisäksi neljä erillislaitosta siirtyi tiedekuntien alle. Talousvastuullisia yksiköitä tuli vajaan 60, mikä on noin puolet entisestä. (Mansikkamäki 2010, 37) Laitoksellisia tiedekuntia oli seitsemän, joiden

alle ainelaitokset jakaantuivat. Laitoksia johtivat laitosjohtajat. Lisäksi laitosjohtajan tukena toimi yksi tai useampi varalaitosjohtaja. Laitosjohtaja on keskeisessä asemassa yliopiston strategisten linjausten sekä laitoksen toiminnan ja kontekstin yhteensovittamisessa (Lavonen 2014, 102).

5.2 Tutkimusaineisto

Kohderyhmään eli Helsingin yliopiston laitosjohtajiin otettiin yhteyttä 2015 alkuvuonna lähettämällä pyyntö osallistua haastatteluun sähköpostitse viikolla 3 (ks. liite 1). Muistutusviesti lähetettiin viikolla 6. Kohderyhmän yhteystiedot etsittiin ensin tiedekuntien ja laitosten verkkosivuilta, minkä jälkeen hankkeen johtaja, dosentti Anne Nevgi lähetti haastattelukutsut. Haastattelutapaamisista sovittiin yhdessä dosentti Nevgin ja haastateltavien kanssa.

Haastattelukysymykset lähetettiin informanteille muutamaa päivää ennen haastattelua, minkä lisäksi haastatteluissa oli esillä kuvio laitosjohtajan toimintakentästä (liite 2). Teemahaastattelut olivat noin 40-50 minuutin pituisia ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina informanttien työhuoneissa. Kaikkiin kahdeksaan haastatteluun osallistui hankkeen johtaja, ja itse olin mukana kolmessa haastattelutilanteessa. Näistä yhdessä toimin pääasiallisena haastattelijana.

Tutkimusaineisto koostuu kahdeksasta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, sillä se olettaa, että ”kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia kyseisellä menetelmällä” (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Mertonin ja kumppaneiden (1956) tapaan korostettiin haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Teemahaastattelussa edetään yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen teemojen kautta, mikä osittain vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta (Eskola & Vastamäki 2007). Ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Menetelmä on puolistrukturoitu siksi, että haastattelun näkökulma, aihepiirit ja teemat ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme 2008). Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, käydä keskustelua haastateltavan kanssa sekä vaihtaa kysymysten järjestystä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tutkimushankkeen haastatteluaineisto kerättiin vuonna 2010 sekä 2015. Teemahaastattelurunko muodostettiin hankkeen tavoitteen sekä aikaisempien tutkimusten perusteella (mm. Ramsden 1998; Evers & Nevgi 2009; Gmelch 1991; Kotter 1990; Knight & Trowler 2001). Näiden pohjalta vuonna 2010 kerätty tutkimusaineisto seurasi teemoja johtajaksi kehittyminen sekä johtajan tehtäväkenttä. Vuoden 2015 haastattelurunkoon lisättiin vahvemmin opetustoiminnan johtaminen ja 2010-luvulla tapahtunut laitosrakennuudistus. Lopuksi lisättiin myös kehityshaasteet -teema, jonka tavoitteena oli tuottaa tietoa yliopiston johtamiskoulutuksiin. Jokaisen teeman alle muodostui 3-7 haastattelukysymystä. Teemahaastattelurunko (ks. liite 3) koostui viidestä pääteemasta:

1. Urakehitys ja pohdinta miten on tullut laitosjohtajaksi
2. Johtaminen akateemisessa työyhteisössä
3. Laitosjohtajan johtamistyön alueet ja erityisesti opetustoiminnan johtaminen
4. Johtamisen haasteet laitosrakenteen uudistamisen tuottaman muutoksen aikana
5. Kehityshaasteet nykyisessä laitosjohtajan työssä

Haastattelut etenivät rungon mukaisesti, minkä lisäksi sekä haastateltavat että haastattelijat pystyivät esittämään tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelujen alussa haastateltavia pyydettiin täyttämään taustatietolomake (liite 3), jossa kysymykset koskivat heidän aikaisempaa tehtävänimikettä, ikäryhmää, kokemusvuosia laitoksen johtamisesta, sekä johtamiskokemusta ja -koulutusta.

Haastattelut litteroitiin ja litteroidun tekstin määrä on yhteensä 115 sivua. Informantit koodattiin H1-H8 heidän anonymiteettinsä suojaamiseksi. Lisäksi muutamat haastattelujen aikana mainitut erillisnimet poistettiin litteroidusta tekstistä samasta syystä. Informanttien sukupuolta, ikää, laitosta tai muita heihin helposti yhdistettäviä tietoja ei paljasteta.

5.3 Tutkimusaineiston analyysi

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä jatkuva ongelmanratkaisusarja tai päätöksentekotilanne, jossa tutkimusongelma saattaa jäsentyä vasta tutkimusprosessin aikana (Kiviniemi 2001, 69) (ks. myös Syrjälä & Numminen 1988; Kiviniemi 2007; Alasuutari 2011). Tässä tutkimuksessa haastattelurungon teemat ja sitä mukaileva teoria toimi-

vat tutkimusongelman muodostumisessa. Analyysin aikana ilmiö kuitenkin tarkentui ja sai aineistolähtöisesti uuden näkökulman. Tutkimuskysymykset tarkentuivat ja täsmentyivät tutkimusprosessin myötä.

Laadullinen analyysi voi edetä induktiivisen eli aineistolähtöisen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivisen eli teorialähtöisen (yleisestä yksittäiseen) analyysin mukaisesti, jotka liittyvät päättelyn logiikkaan. Myös abduktiivinen (teoriaohjaava) analyysi on mahdollinen ja sitä käytetään myös tässä tutkielmassa. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijan ajatteluprosessi vaihtelee aineistolähtöisyydestä valmiisiin malleihin. Tutkija yhdistelee näitä toisiinsa, jolloin tutkimuksen tuloksena saattaa syntyä ajoittain myös jotakin uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Keskeistä on teoreettisten ydinkategorioiden löytäminen, mikä auttaa pelkistämään ja jäsentämään kehittymässä olevaa teoriaa (Honkola & Karila 1995; Kiviniemi 2007).

Haastatteluaineistoa lähestyttiin laadullisen teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on systemaattinen ja objektiivinen menettelytapa, joka auttaa keräämään aineistoa erilaisiin jakoihin johtopäätösten tekoa varten (Grönfors 1982, 61). Sisällönanalyysi aloitettiin lukemalla aineisto huolellisesti läpi useampaan kertaan ja hakemalla aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Aineisto ryhmiteltiin alustavien merkityssisältöjen perusteella haastattelurunkoa mukailevien teemojen alle:

1. Laitosjohtajaksi valikoituminen
2. Käsitys akateemisesta yhteisöstä ja sen johtamisesta
3. Laitosjohtajan toimintakenttä ja tehtävien painotukset
4. Opetustoiminnan johtaminen
5. Laitosrakenneuudistuksen vaikutukset
6. Kehityshaasteet, omat toiveet

Teemojen ja sen sisältöjen vahvuuksia sekä heikkouksia arvioitiin, jotta tutkimuskysymyksiä saatiin rajattua. Esimerkiksi laitosrakenneuudistuksen vaikutuksista ei ole kattavaa aikaisempaa tutkimusta, joten tutkimusaihe olisi ollut oikeutettua. Toisaalta aineistossa puhuttiin enemmän muutoksista yleisesti, eikä nimenomaan laitosrakenneuudistuksen vaikutuksista. Kyseisestä uudistuksesta ei voinut vetää suoria johtopäätöksiä. Aineistoa redusoiitiin ja siinä kiinnitettiin huomiota erityisesti akateemiseen työympäristöön ja työyhteisön piirteisiin, laitosjohtajaksi valikoitumiseen, laitosjohtajien työalueisiin, haasteisiin sekä muutoksiin. Laitosjohtajan työnkenttään perehdyttiin tarkemmin, jolloin tarkentui ensimmäinen tutkimuskysymys.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkentuminen alkoi aineistosta tunnistettujen jokseenkin ristiriitaisten teemojen myötä, mikä on ymmärrettävää, kun puhutaan akateemisten johtajien työnkentästä. Tässä vaiheessa aineistoa lähdettiin tarkastelemaan uudestaan haastattelu kerrallaan, jolloin jokaisesta haastattelusta tehtiin käsin merkintöjä paperin marginaaliin. Merkintöjen kohdalla aineistossa oli tietty merkityssisältö, joista rakennettiin alaluokat. Toistuvasti esiintyvät merkityssisällöt kirjattiin aineistolähtöisesti toiseen dokumenttiin. Samalla merkittiin, kuka haastateltavista oli kyseessä ja kuinka monta kertaa merkityssisältö toistui puheessa. Alaluokkia muodostettiin näin yhteensä kolmekymmentäkaksi ja ne koodattiin numeroin 1-32.

Alaluokkien tunnistamisprosessin aikana tiettyjen alaluokkien välillä nähtiin jännitteitä. Esimerkiksi itseohjautuva työyhteisö oli ristiriidassa manageriaalisen kulttuurin kanssa. Myös johtajan omat uraintressit olivat joidenkin informanttien kohdalla ristiriidassa johtajaksi ajautumisen kanssa. Muita havaintoja oli muun muassa hierarkkisen, mutta kollegiaalisen työyhteisön jännite, kuten myös henkilökohtaisten ja yhteisön yhteisten intressien välinen jännite. Jännitteet jaettiin isompien teemojen alle, joita käsitteellistettiin seuraavan vaiheen aikana. Yläluokat jaettiin neljään dilemmaryhmään:

- a) Yhteisödilemmat
- b) Operatiiviset dilemmat
- c) Muutosdilemmat
- d) Johtajan uradilemmat

Teemat eli yläluokat koodattiin kirjaimin a, b, c ja d. Tämän jälkeen alaluokat jaettiin yläluokkien alle, jossa yhteenlasketut esiintymiset laskettiin myös. Alaluokkia tarkasteltiin uudestaan, minkä yhteydessä muutama alaluokka poistettiin, jos sisältö oli latenttia (ks. Forman & Damschroder 2008; Graneheim & Lundman 2003). Poistamiseen oli kolme mahdollista syytä: a) alaluokan esiintyvyyksiheys ei ollut aineistossa kovin suuri (alle 3), b) alaluokka yhdistettiin toiseen alaluokkaan tai c) alaluokka ei tuottanut aineistolle lisäarvoa tai oli muutoin latenttia. Esimerkiksi alaluokka nimeltä *Tutkimustyön painotus laitosessa* (koodi 13) poistettiin syystä a ja c ja alaluokat nimeltä *Vapaus* (koodi 22) sekä *Ei-käskyttävä tai -kontrolloiva organisaatio* (koodi 23) yhdistettiin, sillä koin niiden tarkoittavan samaa asiaa. Suurin osa merkityssisällöistä oli ilmaistu selvästi, mutta myös sellaisia oli, joissa merkityssisältö piti osittain tulkita (ks. Graneheim & Lundman 2003). Alaluokkien redusoinnin myötä alaluokkien määrä väheni 32:sta 17:sta.

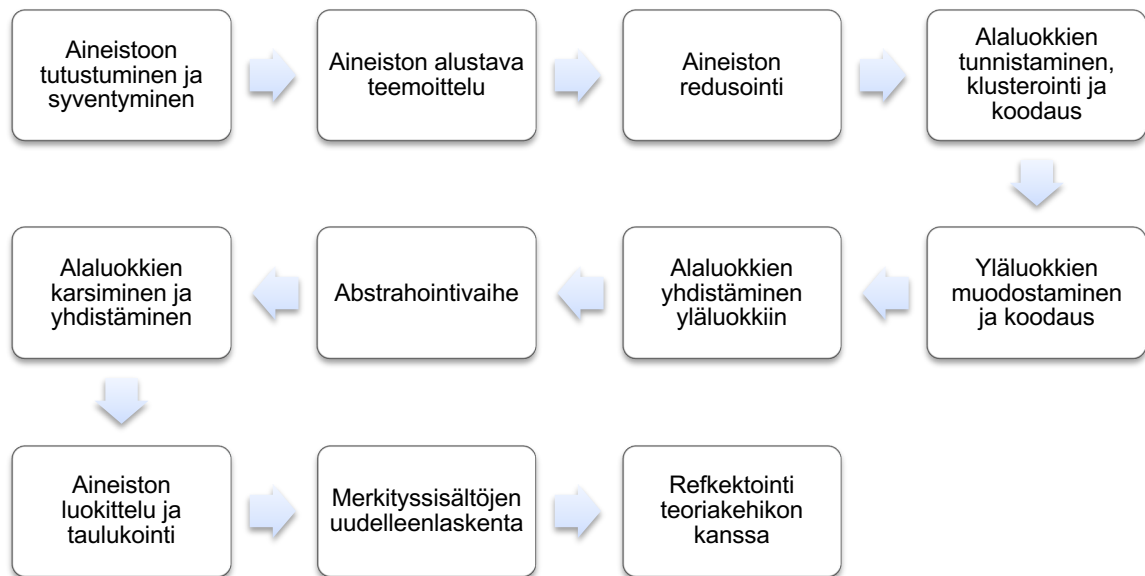
Merkityssisällöt laskettiin uudestaan tulkintojen ja tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Koska aineistosta sekä poistettiin että yhdistettiin alaluokkia, eivät lopullisessa analyysissä käytetyt koodit ole numerojärjestyksessä. Ryhmittelyn, luokittelun ja koodauksen jälkeen aineisto vielä taulukoitiin. Tämän lisäksi osa merkityssisältöjen analyysiyksiköistä poimittiin erilliseen dokumenttiin. Analyysiyksikkö on haastattelun yksittäinen tai useammasta lauseesta muodostunut tekstipätkä, jossa kussakin on merkityssisältö. Aineistosta löytyi yhteensä 217 merkityssisältöä, jotka ryhmiteltiin alaluokkina niitä temaatteisesti kuvaavien yläluokkien alle (ks. taulukot 1-5).

Taulukko 1. Dilemmojen ylä- ja alaluokat.

| Yläluokka | Alaluokka |
|----------------------------------|--|
| a) Yhteisödilemmat | Älykkäiden yhteisö |
| | Yhteisöllisyys, kollegiaalisuus |
| | Akateeminen vapaus |
| | Individualismi |
| | Yhteisten tehtävien tekeminen |
| | Kilpailu, ristiriita |
| | Valta-asema |
| b) Operatiiviset dilemmat | Strateginen ja operatiivinen, sekä ihmisten johtaminen |
| | Ad hoc, paljon aikaa vievät tehtävät |
| | Laitosjohtajuus sivutoimena |
| c) Muutosdilemmat | Muutostilanne |
| | Resurssipula |
| | Paine |
| | Eri kulttuurit, käytännöt |
| d) Johtajan uradilemmat | Yhteisön luottamus |
| | Johtajan uralle hakeutuminen |
| | Johtajan uralle joutuminen |

Temaattiset yläluokat muodostettiin seuraavasti. Yhteisödilemmat yläluokkaan sijoitettiin kaikki ne alaluokat, jotka kohdistuivat akateemiseen työyhteisöön ja sen sisäisiin intresseihin. Operatiivisten dilemmojen yläluokkaan sijoitettiin laitosjohtajan työtehtävät ja niiden jakautuminen. Tästä teemasta löytyy samalla vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joka on esitetty erikseen kappaleessa 6.1. Muutosdilemmojen yläluokkaan jaettiin muutosjohtajuutta sekä resursseja koskevat jännitteet. Johtajan uradilemmat yläluokkaan sijoitettiin alaluokat, jotka liittyvät nimensä mukaisesti laitosjohtajaksi valikoitumiseen tai jopa tehtävään ajautumiseen.

Lopulta analyysi vietiin dilemmojen osalta isompaan teoriakehikkoon pureutumalla aikaisempaan dilemmatutkimukseen sekä johtamisen haasteisiin erityisesti akateemisessa työympäristössä (mm. Kangaslahti 2007; Shapiro & Stefkovich 2016).



Kuvio 4. Analyysiprosessin kulku.

6 Tutkimustulokset

6.1 Toimintakentän painotukset laitosjohtajan työssä

Laitosjohtajalla on keskeinen asema yliopiston keskijohdossa. Tehtävänkuva on hyvin laaja ja siihen kuuluu erityisesti neljä osa-aluetta:

1. Laitoksen strateginen ja operatiivinen johtaminen
2. Henkilöjohtaminen
3. Tutkimustoiminnan johtaminen
4. Opetustoiminnan johtaminen

Työalueiden painotus laitosjohtajien työssä on kuitenkin selkeä haastateltavien kesken: laitoksen strateginen ja operatiivinen johtaminen sekä henkilöjohtaminen painottuvat työtehtävissä. Usein näitä kahta osa-aluetta ei nähty toisistaan irrallaan, vaan strategisen ja operatiivisen johtamisen nähtiin sisältävän henkilöjohtamista. Ne kulkevat käsi kädessä ja vievät huomattavasti eniten aikaa. Näitä osa-alueita ei ollut delegoitu eteenpäin. Tärkeänä nähtiin ison kompleksin vetovastuu ja ”käytännön myllyn pyörittäminen”. Henkilöjohtamisen tärkeys korostui siten, että epäonnistumisen yhdessä osa-alueessa nähtiin heijastuvan toiseen. Nelikentän painotusalueiden nähtiin kuitenkin vaihtelevan hiekan projektien mukaan. Esimeriksi jos suunnitellaan opetussuunnitelman muutosta niin painotusta liikkuu opetustoiminnan johtamisen puolelle. Strategisen ja operatiivisen johtamisen isojen linjojen nähtiin tulevan tiedekunnan tasolta.

No siis kaikkihan, kaikki kuuluu niin ku työalaan. Kaikki tää johtaminen. Mä nyt ehkä ajattelisin et tää ensimmäinen eli strateginen ja operatiivinen johtaminen, työyhteisön ja ihmisten johtaminen niin niil on ehkä jonki verran enemmän painoa ja sitte tutkimustoiminta ja opetustoiminta niin tulee sen jälkeen. (H4)

Ainoastaan yksi laitosjohtajista ei ollut delegoinut mitään laitosjohtajan osa-aluetta pois. Hän työskentelee tiiviisti varalaitosjohtajan kanssa, jota hän pitää ajan tasalla asioista, ja joka toimii hänen sijaisenaan tarpeen mukaan. Muutoin suurin osa laitosjohtajista oli delegoinut sekä tutkimus- että opetustoiminnan johtamista. Näitä osa-alueita oli delegoitu etenkin varalaitosjohtajille. Tutkimustoiminnan johtamisesta saattoivat vastata myös suoraan professorit ja varadekaani. Opetustoiminnan johtamista oli voitu delegoida tiedekunnalle eli opetusasiainhoitajille ja oppiainevastaaville. Delegoimisesta huolimatta päävastuu säilyy laitosjohtajilla.

Tota meil on semmonen systeemi et meil on kolme varajohtajaa, joista yks on tutkimuksen varajohtaja ja yks opetuksen ja yks on tommonen YVV. (...) Opetuksen varajohtajan rooli on aivan ehdottoman tärkeä ja hän on ottanu niin ku hyvin tässä hommat hanskassa siinä roolissa. (...) Must se on ihan ehdottoman tärkeä tämmönen tämmönen osa tätä johtamistyötä sillee et saadaa jaettua niitä tehtäviä. Meil on hyvät ihmiset töissä. (H2)

“Opetustoiminnassa, niin ku mä laitoin nää kaks ensimmäistä niin ku tärkeimiks, niin tää opetustoiminta on kolmas ja se on toki äärimmäisen tärkeä, mutta se on niin iso kakku...” (H3)

Työn delegointi nähtiin yleisesti osana johtajan tehtävää. Johtajan täytyy osata delegoida, jotta oma työ helpottuu ja pystyy keskittymään isoimpiin työalueisiin. Johtajan tulisi myös osata valita hyviä ihmisiä, joille delegoida, jotka ovat kiinnostuneita osaleista ja haluavat ottaa niistä vastuuta.

6.2 Laitosjohtajien työssään kohtaamat dilemmat

Tässä luvussa dilemmoja tarkastellaan ja tulkitaan pääasiassa isomman teeman ja ryhmän sisällä. Mikään dilemmoista ei ole itsenäinen, vaan kukin niistä on joko heikosti tai voimakkaasti kytköksissä muihin dilemmoihin.

6.2.1 Yhteisödilemmat

Yhteisödilemmat koskevat akateemista työyhteisöä ja sen sisäisiä jännitteitä. Millainen akateeminen työyhteisö on ja mitä erityispiirteitä siihen kuuluu?

Taulukko 2. Yhteisödilemmojen alaluokat ja niiden esiintyminen aineistossa.

| Nimi | Esiintyminen aineistossa | Yhteensä |
|---------------------------------|--|----------|
| Älykkäiden yhteisö | H1, H2x2, H3x2, H4, H5x2, H6x4, H7x4, H8x3 | 19 |
| Yhteisöllisyys, kollegiaalisuus | H1x2, H3, H4x3, H5x2, H7 | 9 |
| Akateeminen vapaus | H1x2, H2, H3x2, H4, H5x2, H7x2 | 10 |
| Individualismi | H2x8, H3x2, H4x2, H5, H6x4, H7x2, H8x3 | 22 |
| Yhteisten tehtävien tekeminen | H2x3, H6x2, H7 | 6 |
| Kilpailu, ristiriita | H2, H3x4, H5x4, H8 | 10 |
| Valta-asema | H2x4, H3x3, H4, H5x4, H6x3, H7, H8x4 | 20 |
| YHTEENSÄ | | 96 |

Älykkäiden yhteisö. Akateeminen organisaatio on ennen kaikkea asiantuntijaorganisaatio. Yhteisö koostuu pätevistä asiantuntijoista, joita on suhteellisen helppo johtaa henkilöstön älykkyyden ja itseohjautuvuuden vuoksi. Heillä nähtiin olevan myös paljon ideoita.

Näitä ideoita tuodaan paljon esiin ja niitä mielellään jaetaan eteenpäin. Ideoiden ”varastaminen” nähtiin kuitenkin epäeettisenä, eli on muistettava mainita, kuka idean alkupe-
räinen esittäjä on.

...tää on fiksujen ihmisten yhteisö, että täällä voi ehkä aika paljon luottaa myös siihen, et ihmiset tavallaan vähän niin ku johtamattakin tekis niitä asioita, mitä ne tekee ja keksii itse sitä työtään ja on siinä tavallaan itseohjautuvia vois varmaan sanoa. (H7)

Akateemisen työyhteisön jäsenet ovat tottuneita johtamaan omaa tutkimustaan, mikä voi selittää korkeaa itseohjautuvuutta. Työntekijät ovat intohimoisia omaa tutkimustaan kohtaan sekä sitoutuneita, eikä heitä tarvitse erityisesti motivoida töihin. Töitä tehdään joskus liikaakin, kun intohimoa on paljon. Muutama laitosjohtaja arveli, että oman laitok-
sensa akateemiset asiantuntijat saisivat parempaa palkkaa muualla. Raha ei kuitenkaan ole isoin insentiivi akateemiselle työyhteisölle, vaan työninto ja palo omaa tutkimusta kohtaan. Työyhteisöä kuvattiin muurahaiskeoksi, jossa asiantuntijat tekevät paljon töitä.

No siis jos ajatellaan niin ku tätä työyhteisöä niin yleensä ihmiset on hirvittävän sitoutuneita siihen omaan työhönsä ja suurimmalla osalla on siihen todella suuri intohimo ja ne haluaa tehdä sen hyvin. (H4)

Yhteisöllisyys, kollegiaalisuus. Haastateltavat korostivat, että yhteisöltä voi odottaa osal-
listumista toiminnan suunnitteluun ja pohtimiseen. Vastuunottoa tapahtuu automaatti-
sesti sekä opettajien että tutkijoiden keskuudessa. Henkilökunta on myös solidaarista ja jos kollega tarvitsee apua, sitä annetaan ja mielellään tullaan apuun. Yhteen hiileen puhaltaminen on arkipäivää. Yhteisö mielletään yhdenvertaisena, tasa-arvoisena ja yh-
teisöllisenä, silti kuitenkin hieman hierarkkisenä.

...historia ja perinne sellanen et siin on ensinnäki vahva sellanen kollegiaalisuus ja siinä, vaikka se on hierarkinen, ei siitä pääse mihinkään niin se on sa-
malla niin ku täs kollegiaalisuudessaan eräässä mielessä niin ku yhdenvertainen tai tasa-arvonen työyhteisö... (H5)

Akateeminen vapaus. Hierarkiasta huolimatta asioista pyritään keskustelemaan yh-
dessä. Suurin osa haastateltavista nosti esiin, että akateeminen työyhteisö arvostaa va-
pautta, ei-käskyttävää ja keskustelevaa toimintakulttuuria. Akateemista työyhteisöä ku-
vailtiin villinä ja vapaana, jossa yhteisön jäsenillä on luovia tapoja ratkaista ongel-
mia. Tutkijan vapauteen nähtiin kuuluvan se, että professorien pitääkin katsoa eri suun-
tiin ja löytää uusia tapoja tehdä asioita. Tarkka kontrollointi ei toimi, vaan asioista kes-
kustellaan. Pyrkimys on aina päästä jonkinasteiseen konsensukseen tai yhteisymmär-
rykseen, vaikkei konsensus aina toteutuisi.

...voi niiku karrikoiden sanoa, että välillä joutuu keskusteluun et jos se olis jos-sain teollisuudessa hierarkisessa firmassa niin alainen ois saanut potkut mut ei-hän täällä ollenkaan edes se ei täällä mielessä vaan tässä keskustellaan asiat ja sitten. Et se on aivan kyllä eri yhteisö johtaa akateeminen työyhteisö, kun niin sanottu normaali yhteiskunnallinen joku firma tai laitos. (H8)

...se vaan ei voi olla semmonen käskytysorganisaatio, vaan se hoidetaan eri lailla. (H1)

No varmaan se itseohjautuvuus on ainakin semmonen, et mitään mikromanage-ointia tääl ei kyllä kaivata (...) opettajilla on musta paljon vapausasteita tehdä mitä he parhaaks katsoo asiantuntijoina. (H7)

Edellä mainitut ovat yhteisöä kuvaavia piirteitä, joiden välillä on lieviä jännitteitä. Jännitteet muuttuvat kuitenkin voimakkaiksi, kun niitä tarkastellaan yhdessä mikrotason, henkilökohtaisten intressien tasolla. Esimerkiksi, mitä tapahtuu yhteisön kollegiaalisuudelle ja vapaudelle, kun yksilötasolla halutaan ajaa omaa etua tai johtaja joutuu käyttämään valtaa ei-kontrolloivasta työkuultuuripreferenssistä huolimatta? Johtajan näkökulmasta valtaa käytetään etenkin intresseihin liittyvissä ristiriitatilanteissa.

Individualismi. Akateeminen yhteisö on siis älykäs, kollegiaalinen, itseohjautuva ja intohimoinen. Näistä piirteistä johtuen yhteisö nähdään kuitenkin myös vaikeasti johdettavana. Haastateltavat käyttivät akateemisesta työyhteisöstä metaforia "uhmaikäinen lapsi" (H7) sekä "lastentarha" (H5). Intohimoiset asiantuntijat osaavat nimittäin kyseenalaistaa sekä haastaa organisaatiota. Vahvat yksilöt tuovat mielellään asiantuntijuuttaan ja mielipiteitänsä esille. Mielipiteiden laajuus voi olla haaste ja yksilöt saattavat jopa suuttua, jos heidän näkemystään ei viedä eteenpäin.

Se on varmaan älykkäin organisaatio, mut älykkäillä ihmisillä on tosiaanki sit aika paljon omia ajatuksia, heittoja ja muita ja sitten niinku halutaan tehdä oman päänsä mukaan. (H3)

No onhan se omalaisensa työympäristö ja leimallista on tietysti se et kaikilla on mielipiteitä. Ja ne on joskus aika tiukkojakin periaatteellisella tasolla et siitähän on nyt ne tulee ne varsinaiset vaikeudet eli ei tosiaankaan mitään karjalaumaa vedettäväksi. (...) No jos on tavoitteena saada porukka toimimaan tietyllä yhteisellä tavalla vaikkapa nyt opetusohjelman uudistaminen mitä tossa on meilläkin viime aikoina tehty niin se kaikkien mielipiteitten kerääminen ja huomioonottaminen ja kompromissien tekeminen ni on se aika työlästä joskus. (H6)

Yhteisten tehtävien tekeminen. Vaikka akateeminen työyhteisö puhalttaa yhteen hiileen ja on yhteisöllinen, näyttäytyy individualismi myös erittäin vahvasti puheissa. Työyhteisön jäsenillä on omia, erilaisia kiinnostuksen kohteita ja eriäviä mielipiteitä tai käsityksiä asioista. He saattavat ajaa vahvasti joko omaa tai erityisalansa etua. Haasteeksi koettiin

se, että työyhteisön jäseniltä saattaa puuttua kokonaiskäsitys asioista, eivätkä he näe laitoksen isompaa kuvaa samalla tavalla kuin laitosjohtaja sen mieltää. Silloin alaiset eivät aina ymmärrä kaikkia laitosjohtajan tekemiä päätöksiä.

No joo ehkä toi on sitten se ehkä toi on se haaste ja semmonen mielenkiintoinen piirre, et ihmiset on ehkä semmosia niinku yksinpelaajia enempi kuin joukkuepelaajia.... (H7)

Eli kaikki haluavat sitä omaa alaansa korostaa. Mielenkiintoinen juttu sinänsä, että joskus valitetaan, että opetusta on niin kamalasti ja se vie aikaa, mut siitä huolimatta kun tehdään opetusohjelmaa, niin se koitetaan vetää nimenomaa omalle alalle niitä opintopisteitä nii. (H6)

Kaikkien mielipiteet tulisi ottaa huomioon ja konsensukseen tulisi aina pyrkiä. Kuitenkin yhteinen tahtotila saattaa puuttua ja yhteisten tehtävien tekeminen voidaan nähdä prioriteettilistan alapäässä. Kaikkien henkilökohtaiset tavoitteet eivät aina ole selvää yhteisössä ja aikaa käytetään lähinnä omiin kuin yhteisiin tehtäviin. Haasteena on se, miten löydetään yhteiset näkemykset ja vastuut, sekä suostutaan käyttämään aikaa yhteisiin tehtäviin.

Monilla voi olla tai osalla semmosia omia intressejä et välttämättä sitten ne tehtävät, ne tehtävät, mitkä oikeesti kuuluu niin saattaa jäädä vähän hunningolle esimerkiksi näissä talousasioissa ja semmosissa tai osallistumisessa niinku yhteisiin tehtäviin. (H2)

Kilpailu ja ristiriita. Haasteena on myös se, että miten kaikkien kanssa tullaan toimeen, kun yksilöiden intressit ja tavoitteet eroavat keskenään. Kilpailua käydään lähes kaikesta etenkin organisaation sisällä, mutta myös sen ulkopuolella. Eniten konflikteja aiheuttaa nimenomaan intressiristiriidat. Tämä on myös yksi piirre, joka erottaa yliopisto-organisaation liikeorganisaatioista.

Kilpaillaan resursseista, tiloista, lähes kaikesta, joka tarkoittaa tietenkin, että talon sisällä voi olla tämmöstä ristiriitaa. Silloin ku minä itse tulin tänne töihin niin täälähän oli ihan mahdoton ilmiriita talossa ja silloin itse kun mä tulin taloon ulkopuolisena niin mä tein sen ensimmäisen päätöksen heti että perustan oman officini ei kenenkään maalle. (H3)

Niin se (akateeminen työyhteisö) on vähän niiku akvaario, että siinä on erilaisia kaloja että sitten ne kyllä kaikki siellä tulevat toimeen, välillä ehkä sit jos joku yrittää syödä toista, niin se pitää sit siirtää jonnekki muualle (...) vahvoja persoonia johonkin niin. (H8)

Valta-asema. Haastatellut laitosjohtajat toivat esiin, että tehtävässään laitosjohtajina he ovat välillä ”pakotettuja” antamaan käskyjä tai tekemään päätöksiä, jotka eivät ole kaikille alaisille mieluisia. Tällaiset tehtävät olivat osalle haastatelluista laitosjohtajista vaikeita ja

raskaita. Aikaisemmin todettiin, että akateemiset tutkijat ja opettajat ovat oman alansa asiantuntijoita, jotka viihtyvät organisaatiossa, jossa ei kontrolloida tai käskytetä. Akateemiselle yhteisölle ominaista on kuitenkin individualismi ja voimakas keskinäinen kilpailu. Ristiriitoja syntyy eri henkilöiden tai henkilöryhmien välille, joten laitosjohtajan on ajoittain ratkaistava näitä tilanteita ja näin he ”joutuvat” toimimaan valta-asemansa mukaisesti. Koska johtaja on usein sekä ammattitutkija että johtaja, on balanssin löytäminen akateemisen ja organisatorisen johtajan positiossa haastavaa. Yksi haastateltavista astui laitosjohtajaksi laitoksen sisäisen ilmiriidan aikaan. Hän kuvaili, että joku olisi voinut kutsua tilannetta vallankaappaukseksi, sillä hän joutui viemään tietynlaisia oikeuksia pois työntekijöiltä, jotta sai tasapainotettua tilanteen.

...painottuu tietysti jos tulee jonkinlainen kriisi jossakin asiassa niin silloin täytyy tietysti puuttua et muuten, muuten niin se on niin ku semmosta, antaa ihmisten tehdä niin ku tätä itsenäistä työtä että omalla tavallaan. (H4)

...joutuuki niin ku laittaa jonkinlaista johtajuutta kehiin ja niin ku jonkinlaista johtajuuttakin osoittamaan että saadaan asiat hoidettua jonkinlaisessa järjestyksessä ja että kaikki tekee niin ku tehtävänsä. (...) Niin et se on vähän nää tämmöset niin ku akateemiset asiantuntijat on niin ku tietty vähän tämmösiä että pitää, että ei voi liikaa kontrolloida ketään ja ohjata, mutta kuitenkin pitää saada ne mukaan toimintaan. (H2)

Akateeminen työyhteisö on älykäs, itseohjautuva ja yhteisöllinen, mutta siitä huolimatta esiintyy kilpailua. Jännitteitä syntyy etenkin siinä, kun puhutaan individualisteista, joilla on omia intressejä. Aikaa halutaan käyttää pääasiassa omaan tutkimus- ja/tai opetustyöhön, jolloin kollegiaalisuudesta huolimatta yhteisten tehtävien tekeminen jää vähemmälle huomiolle. Tämä puolestaan johtaa ongelmiin organisaation johtamisen kannalta, jos esimerkiksi taloushallinnon merkinnät jäävät puolitiehen. Kilpailua syntyy individualismin aiheuttamista jännitteistä, jolloin johtaja käyttää valtaa tilanteen rauhoittamiseksi, mikä puolestaan aiheuttaa jännitteitä akateemisen vapauden kanssa.

6.2.2 Operatiiviset dilemmat

Operatiivisissa dilemmoissa tarkastellaan laitosjohtajan työtehtäviä ja ajankäyttöä.

Taulukko 3. Operatiivisten dilemmojen alaluokat ja niiden esiintyminen aineistossa.

| Nimi | Esiintyminen aineistossa | Yhteensä |
|--|----------------------------|----------|
| Strateginen ja operatiivinen, sekä ihmisten johtaminen | H1x4, H2x3, H4, H5x2, H8x2 | 12 |
| Ad hoc, paljon aikaa vievät tehtävät | H2x2, H3x2, H5, H7x2 | 11 |
| Laitosjohtajuus sivutoimena | H2x3, H3x2, H5 | 6 |
| YHTEENSÄ | | 29 |

Strateginen ja operatiivinen, sekä ihmisten johtaminen. Tiedämme tähän mennessä, miten laitosjohtajan työalueet painottuvat ja millaisia osa-alueita johtajan tehtävään kuuluu. Laitosjohtajan tärkeimpiin tehtäviin nähtiin kuuluvan ihmisten yhteen tuominen sekä kriisi- ja muutostilanteissa toimiminen siten, että henkilöstö saa hyvän tuen.

Mä nään hyvin isona komponenttina strategisen johtamisen. Se, että määritellään niitä isoja, isoja, isoja suuntaviivoja. (...) Nykysin on paljon suurempi merkitys strategisella johtamisella ja sillä miettimisellä miten tätä isoa kompleksia vedetään. (H1)

Ad hoc, paljon aikaa vievät tehtävät. Hyvinkin strategisesta asemasta huolimatta laitosjohtajilla menee paljon aikaa ad hoc -tehtäviin. Laitosten yhdistymisten myötä myös tehtäviä on enemmän kuin ennen yhdistymistä. Joka päivä eteen tulee uusia tehtäviä, joista osa tulisi hoitaa saman tien. Henkilöstöltä voi puuttua järjestelmällisyyttä ja kärsivällisyyttä. Vastausta, sekä reagointia odotetaan välittömästi. Toisaalta henkilöjohtamiseen kuuluu usein nimenomaan akuutteja, mutta pieniä tehtäviä.

...joskus mä oon sanonu et mä oon niiku itkumuuri, että siis kaikki mahdolliset pikkuasiatkin tulee kääntyy niin siinä mun puoleen vaikka mulla ei ois niissä mitään roolia tai et mä pystysin oikeestaan mitään tekemään. (H5)

...ei saa olla herkkänahkanen, mut mä nyt oon ollu aika paljon että mä kestä sen et joku tulee huutamaan koska useinhan siis vika on aina laitosjohtajan jos jotain menee pieleen, niin ei se tota mua yhtään haittaa, mutta siis mä voin kuvitella, et ihan tuntuu aivan laitosjohtaja kärsii alussa ainakin näistä jos on voimakkaita professoreita laitoksella niin tota jotka kyseenalaistavat, mut mä oon minä pidän tästä työstä. (H8)

...koin semmosen jotenkin kummallisen tilanteen et toisaalta pitäis pitää olla strateginen johtaja ja visiot 20 vuoden päähän ja toisaalta sitten hirveen pienien asioiden nypertämistä; olin kuulemma vastuussa siitä, että täällä on laastaria jossa-kin niinkun mun mielestä sen relevanssi nyt oli hyvin niinku kummallinen... (H7)

Laitosjohtajuus sivutoimena. Laitosjohtajaksi valikoituminen on voinut aiheuttaa päätöksentekotilanteita omien tutkimus- tai opetusintressien ja laitosjohtajan työnkentän välillä. Laitosjohtajan toimintakenttään kuuluu neljä eri osa-aluetta ja paljon vastuuta. Työtehtävien moninaisuudesta ja paljoudesta huolimatta työtä saatetaan tehdä sivutoimisena toisen työn ohella. Omasta tutkimuksesta joko luovutaan ajanpuutteen vuoksi, tai siitä ei suostuta luopumaan, mikä johtaa ylitöihin. Intohimo tutkimustyötä kohtaan on suuri. Myös intohimo johtamista kohtaan tulisi olla paikallaan joidenkin haastateltavien mielestä.

Tää ei ollu mun elämän tarkoitus olla johtaja niin joskus se edelleenkin kaivertaa se, että samalla kun on tehny sen valinnan ja ottanu tämän homman niin se kaivertaa et se on niin iso aukko sieltä tutkimuspuolelta, joka oli niin kun. Se oli se mun päätävöte tänne yliopistoon sit et siellä se alkaa omistautua se tutkimuksen tekee sitä et nyten tää, täältä saa sitä niin ku, tää on vähän niin ku sitten sivukautta tietysti näissä hommissa ei luo niitä edellytyksiä kasvulle... (H1)

Et kun tää tehtävä on niin ku muun työn ohella ikään kuin. Kyl mä teen muun työn ohella, vaikka se oikeesti on niin ku aika iso osa mun tehtäviin. Ja onki hyvin iso osa et siinä on niin ku sellasta tasapainoilua ajankäyttämieslessä ku on nää eri roolit ja mä en suostu niin ku jättämään sitä tutkijan roolia niin ku pois ni ku sen siitä tiputtas pois nii sit se menis niin ku aika nätisti mutta ku mä en halua sitä tiputtaa pois. Ja se on tietysti oma valinta. (...) Siinä se on, että pitää saada tarpeeksi aikaan tai emmä ny tarpeeksi saa aikaan, mut saada nyt jollain lailla. Et se näkyy sit siinä et mä teen ylipitkiä työpäiviä, mut seki on mun oma vika. (H2)

Ajanhallinta tuntuu olevan yksi iso osa-alue, joka tuottaa jännitteitä laitosjohtajan työssä. Myös omat intressit ovat yhteydessä ajanhallintaan. Ääripäinä voisi sanoa, että laitosjohtajuus nähdään joko ensisijaisena, täysipäiväisenä työnä tai sitä tehdään oman työn ohella. Silloin ensisijaisena intressinä voi olla tutkimustoiminta ja sen johtaminen. Työ sisältää paljon ihmisjohtamista, koordinaattorina toimimista ja ad hoc tehtäviä, joihin varautuminen ajankäytöllisesti on hankalaa. Ylipitkät työpäivät on mainittu jo aikaisemmin, eikä tämäkään dilemmaryhmä ole poikkeus. Jännitettä syntyy erityisesti silloin, kun omasta tutkimustyöstä ei haluta karsia, ja laitosjohtajan tehtävät jo yksinään vievät paljon aikaa. Jännitteitä syntyy myös siinä, kun laitosjohtajan tulisi rakentaa strategiaa ja nähdä laitoksen isompi kuva, mutta silti käyttää aikaa pieniin vähemmän tärkeisiin tehtäviin.

6.2.3 Muutosdilemmat

Muutosdilemmat kuvaavat sekä menneisiin että tuleviin muutoksiin liittyviä jännitteitä ja ristiriitoja, sekä mitä niihin liittyy.

Taulukko 4. Muutosdilemmojen alaluokat ja niiden esiintyminen aineistossa.

| Nimi | Esiintyminen aineistossa | Yhteensä |
|---------------------------|---|----------|
| Muutostilanne | H1x8, H2x9, H3x5, H4x4, H5x15, H6x3, H7x2, H8x3 | 49 |
| Resurssipula | H1, H2x5, H3x4, H7 | 11 |
| Paine | H2x3, H7x2 | 5 |
| Eri kulttuurit, käytännöt | H1x2, H4, H5x5, H8 | 8 |
| YHTEENSÄ | | 73 |

Muutostilanne. Laitosrakennemuutoksen myötä laitosjohtajat saivat vähintään tuplaimäärän alaisia lisää, mikä on tuonut sekä enemmän vastuuta että valtaa. Uudistus on nähty pääasiassa positiivisena. Yhteisiä tutkimushakemuksia on tehty enemmän ja tutkimuksen yhteistyötä on lisätty. Isoimmat muutokset ovat olleet organisaatorakenteessa, mutta suuremmat yksiköt ovat tuoneet ammattitaitoa johtamiseen. Johtamisstruktuuri on selkeämpi ja tiedekuntaan sekä muihin laitoksiin on helpompi pitää yhteyttä.

Tää uudistus on tuonu sellaisen struktuurin et yliopisto rupee enemmän näyttämään yritykseltä ja sit tämmönen analogi tavallaan et rehtori on niin ku toimitusjohtaja ja dekaani johtaa osastonjohtajia, elikkä tavallaan tullu selkeempi tää johtamiskuvio, josta mä pidän itse, et tän päivän maailmassa on pakko johtaa, et semmonen itseohjautuvuus se tuppaa olemaan kallista... (H3)

Uudistuksia on jatkuvasti – menneitä, nykyisiä sekä tulevia - sekä hallinnon, opetuksen että tutkimuksen puolella. Vaikka organisaatiomuutokset on koettu pääasiassa myönteisenä, mainitsivat useat taloushallinnon sekavuuden sekä riittämättömän tuen. Uusien uudistusten tahtia haluttiin myös hidastaa, ennen kuin edelliset tai meneillä olevat muutokset on saatu päätökseen. Vaikka uudistusprojekti saataisiin konkreettisten tavoitteiden mukaisesti päätökseen, jatkuu projektin muutosjohtajuus vielä tämän jälkeenkin.

No tota noin yleisesti sanoisin, että pitäisi rauhottua [naurahtaa]. Mä luulen et sen kuulee aika monelta suunnalta kyllä, että onhan tätä rakennetta myllätty niin paljon tässä viimeset 10 vuotta ja vähän kauemminkin että. Nyt on, kun tehty uudistuksia ja niin merkittäviä uudistuksia, että olis ihan hyvä jos katottais välillä ennen, ku tehdään mitään seuraavaa organisaatiouudistusta. (H6)

Mut että se mikä on musta vihoviimenen juttu, että nyt tää systeemi on saatu toimimaan että tää vei sellaset kolmesta viiteen vuoteen ja on saanu työtyytyväisyyttä ,niin nyt jos tulee se hallinnon uudistus, niin mä sanon että mä kiitän luojaani, että mä lähdän täältä pois, että meillä on jo nytte koko hallintoväki todella niiku ahdistunu siitä. (H5)

Resurssipula ja paine. Resursseista ja niiden riittämättömyydestä syntyi keskustelua, vaikka teemaa ei ollut sisällytetty haastattelurunkoon. Teema esiintyi vahvasti uudistuksista puhuttaessa. Mainittiin muun muassa, että budjetti on supistumassa ja tilakustannukset kasvamassa. Rahan puutteella sekä sillä, mitä tulisi saavuttaa, on iso ristiriita. Taloustilanne rasittaa ja johtajat riitelevät resursseista. Säästöhenki on saattanut olla ilmassa jo pidemmän aikaa ja ilmapiiri vaihtelee laitoksien välillä. Paineet ovat koskeneet sekä johtajia että henkilökuntaa. Säästötoimia on ollut paljon erilaisia esimerkiksi tulostamisen vähentämisestä lomarahojen muuttamiseksi vapaapäiviksi. Aikaisemmin kuvattu jännite henkilöiden omien intressien välillä synnytti kilpailua. Tässä asetelmassa kilpailua ei synny vain henkilökohtaisista lähtökohdista, vaan painetta tulee myös organisaation ulkopuolelta. On kyse koko Suomen yliopistopolitiikasta.

Täytyy olla aikaa tutkimukseen. Se on kauheen hyvä mut jos mä en saa tukea siihen, miten on aikaa tutkimukselle ku mul on vähän rahaa ja mun täytyy opettaa (yli 100) kandidaatteja ja antaa ihmisten olla pois opettamisesta mut et tavallaan tulee tämmösiä. Hyvä näin, mut sitten ei oo oikein, ihan mahdollisuuksia niitä toteuttaa. (H3)

Ja tuota, no joo mut et miten me pystytään niin ku hoitaa nää kaikki asiat näillä resursseilla mitä on niin se on niin ku oikeesti semmonen suuri haaste laitosten johtajan tehtävissä. (...) Jatkossa varmaan tapahtuu vielä lisää, mut en mä nyt ymmärrä miten me niin ku. (H2)

Eri kulttuurit, käytännöt. Kääntöpuolena uudistukset ovat myös hitaita ja pitkiä prosesseja. Ennen laitosrakennemuutostusta pienillä laitoksilla on olleet vakiintuneet perinteet ja käytännöt. Jokaisen pienlaitoksen kulttuurin ja käytäntöjen yhteensovittaminen isompaan laitokseen on ollut haastavaa. Myös normaalia vastarintaa on esiintynyt ja integrointityö on saattanut kestää jopa neljä vuotta. Joillakin laitoksilla uudistuksen muutostohtajuus jatkuu edelleen.

...tää koottiin silloin kolmesta eri laitoksesta tää meidän laitos ja ne oli semmosia hyvin pieniä, helposti johdettavia ja semmosia et siel oli semmonen vielä semmonen yhden henkilön niin ku semmonen vahva johtajaperinne. Niin tää on, tää on, tää on muuttunu kovasti tää tilanne sitten. (H1)

...kävi ilmi, että ne on kukin oppiaine, niillä oli niitä omia käytäntöjään ja omia perinteitään ja siinä synty aika paljon ristiriitojakin (...) Että kyl se aika raskas oli, mutta kolme vuotta se vei (...) siinä oli myös että oppiaineet piti kiinni niistä ikään kuin heillä olis ollu kiinni merkityt työntekijänsä, vaikka sitten me kyllä ihan hyvä kompromissi löydettiin. (H5)

Ajanpuute näyttäytyy jälleen jännitteenä, resurssipulan muotona. Muutoin pulaa voi olla myös rahasta ja siitä, miten sekä aikaa että rahaa jaetaan eri funktioiden kesken. Samankaltaisia tasapainottelun haasteita on esiintynyt jo aikaisemmin ja tulee esiintymään

jatkossakin, mikä aiheuttaa paineita. Käytännössä haaste on, että pienillä resursseilla tulisi saada paljon aikaiseksi. Jännite on voimakkainta tavoitteiden saavuttamisen ja sille annettujen resurssien välillä. Mitä pienemmät resurssit, sen hankalampaa tavoitteiden saavuttaminen on, mikä lisää painetta. Jokaisella tiedekunnalla on oma kulttuurinsa, jossa paine näyttäytyy eri tavoin. Se, miten muutokseen suhtaudutaan ja kuinka paljon johtajuutta muutos vaatii, riippuu vahvasti kulttuuriyhteisöstä. Konfliktitilanteita voi ilmetä myös erilaisten kulttuuriyhteisöjen törmäyksessä.

6.2.4 Johtajan uradilemmat

Johtajan uradilemmat liittyvät laitosjohtajaksi ajautumiseen, johon on usein vaikuttanut usea tekijä. Merkityksellisimmät tekijät ovat vaihdelleet kuten myös halukkuus saappaiden täyttämiseen. Toisin kuin muut dilemmaryhmät, tämä keskittyy enemmän yksilön urapolkujen näkökulmasta.

Taulukko 5. Johtajan uradilemmojen alaluokat ja niiden esiintyminen aineistossa.

| Nimi | Esiintyminen aineistossa | Yhteensä |
|------------------------------|--------------------------|----------|
| Yhteisön luottamus | H1x2, H3, H4, H7 | 5 |
| Johtajan uralle hakeutuminen | H2x2, H6, H7 | 4 |
| Johtajan uralle joutuminen | H1x5, H3, H4, H5x2, H8 | 10 |
| YHTEENSÄ | | 19 |

Yhteisön luottamus. Yliopistoon hakeudutaan töihin pääsääntöisesti tutkimuksen vuoksi. Akateeminen työyhteisö arvostaa tutkimusosaamista ja tutkimuksessa saavutettuja tuloksia korkealle, ja työyhteisön arvostus ansaitaan osittain tutkimuksen kautta. Kaikki haastatellut akateemiset keskijohtajat olivat joko olleet tai olivat vielä haastattelujen aikaan ammattitutkijoita. Akateemisen johtamisen nähtiin olevan yhteydessä yhteisön luottamukseen. Haastateltavat nostivat kollegojensa luottamuksen yhdeksi tekijäksi positioon hakeutumiselle.

Mä ajattelin itse et tää on kuitenkin, on sen verta vastuullinen tehtävä et mä en välttämättä pitäny ees itseäni tähän ihan kelvollisena, mutta, mut sitten ku kävi ilmi niin et hakijoita ei oikeestaan ollu ja että toivottiin et mä olisin hakenu sitä niin sit mä ajattelin että kyl. Et jos mul on muun laitoksen tuki niin, niin laitosjohtajaa kuitenkin tarvitaan ja tarvitaan jotakuta, joka sen ne tehtävät hoitaa niin aattelin että kyllä mä nyt sitte suostun siihen ja, ja jos, jos mut valitaan nii otan sen vastaan. (...) ehkä oon pikemminki sitten sillä lailla oon ajautunut tai on tuupattu ja on tyrkytetty ja siin on paljon semmosia puolia, jotka kyllä sitten niin kun ajan mittaan myöskin oppinu sen et miten asioita hoidetaan että. (H4)

Johtajan uralle hakeutuminen. Laitosjohtajaksi joko hakeudutaan tietoisesti tai tehtävään päädytään useiden tekijöiden toimesta. Harva haastateltava mainitsi yhden merkityksellisen seikan, joka johti laitosjohtajaksi ajautumiseen, vaan usein kyseessä oli usean tekijän summa. Suurinta osaa haastateltavista oli kuitenkin pyydetty hakeutumaan positioon joko yhden tai useamman henkilön toimesta, jossa korostuu yhteisön luottamus. Vaikka johtajaksi pyydetään, täytyy positioon lähettää virallinen työhakemus. Kahdelle laitosjohtajalle oli käynyt niin, että arpa oli osunut heihin, kun hakijoita oli kaksi. Yksi haastateltavista oli jäänyt toiseksi arvan suhteen ja on siksi nyt laitoksen varajohtaja.

Joo tää ei oo mitään ollenkaan suunnitelmallista ollut (laitosjohtajaksi hakeutuminen) mut et mä oon kuitenkin ollu jo jonkinasteisissa johtotehtävissä ja on jotain lisäkoulutustakin. Ja sit jotenkin mä koen et mä nyt sovinkin tällaseen tehtävään että. (...) Joo kyl se oli et mua pyydettiin niin ku useemmalta taholta ja niin ku haluttiin ja mulle sanottiin et mä oon sopiva, ku mä osaan laskee, enkä kiusaa muita. (H2)

Se oli jotenki jo niin mun mielestä niin luonnollista sillon mulle että tota. Että jotkin kollegatkin kehottivat.... (H8)

Johtajan uralle joutuminen. Kolme haastateltavista painotti, että laitosjohtajaksi tulisi valita sellaisia, jotka ylipäänsä haluavat johtaa. Moni on päätenyt tehtäviin pikemminkin ympäristön tai tilanteen painostuksesta esimerkiksi silloin, kun muita hakijoita ei ole ollut. Puheissa korostuu myös se, että laitosjohtajan tehtäviin hakeuduttiin velvollisuudesta. Lähtökohdat työn aloittamiselle eivät myöskään ole aina olleet ideaaleja. Taustalla on voinut olla laitoksen kriisitilanne, kuten että edellinen laitosjohtaja on jättänyt tehtävänsä kesken kauden tai saanut burnoutin. Kaikesta huolimatta laitosjohtajan työhön on ajan myötä kiinnytty, vaikka toimintakenttä olisikin epäselvyytensä vuoksi tuottanut alussa haasteita.

Ei, mä en oo itseäni koskaan niin ku kasvattanu enkä ajatellu johtajana vaan mä olin niin ku semmonen niin ku oikeen perinteinen tutkija että siinä on se mun ura, tutkijan ura on mun ura ja sitä mä teen. Eikä ollu sellasta niin kun halua, eikä tarvetta olla johtaja vaan se oli vaan että se tilanne, tilanne tuli eteen ja ympäristö, ympäristö sen niin kun työnsi siihen. (H1)

Mä ehin olla täällä muutaman viikon töissä kun minulle soitettiin että voisinko ryhtyä laitosjohtajaksi kun edellinen laitosjohtaja jätti tehtävänsä kesken kauden. Siinä oli monia taustatekijöitä, mut suurin taustatekijä oli, että laitoksen talous oli rapakunnossa. Se oli ylitetty ja se oli miinuksella. (...) Mul ei ollu aavistustakaan mitä laitosjohtaja tekee silloin koska mä olin kattonu vähän aikaa. (...) No siten mä sanoin et no joo kyllä kai mä voin ryhtyä siihen jos te nyt kysytte mut et en mä oikein tiedä et mikä tää on. No sit ku mulle valkeni et mikä se on ja innostuin toki. (H3)

Yksi haastateltavista kertoi ympäristön painostuksesta hieman erilaisen tarinan kautta. Hän oli toiminut tutkijana 20 vuotta ja koki, että hänen alansa on niin kilpailtu, ettei hänellä ollut mahdollisuuksia jatkaa tutkijan tehtävässään. Hän koki akateemisen johtamisen mielenkiintoisena ja sitä kautta päätti hakeutua tehtäviin, ettei jäisi yliopistolle “hang-around” henkilöksi.

Lähes kaikkia haastateltavia oli yhteisön toimesta pyydetty hakemaan laitosjohtajan paikkaa, kokivat henkilöt sitten sopivansa tehtävään tai eivät. Yhteisön luottamus koettiin tärkeänä ja herää kysymys, mitä tapahtuu, jos laitosjohtajaksi valitulla ei ole yhteisön tukea tai luottamusta? Jos yhteisön luottamus on välttämätöntä laitosjohtajaksi valikoitumiselle, ei laitosjohtajaksi välttämättä valikoidu ilman sitä, vaikka kuinka tietoisesti tehtäviin hakeutuisi. Yhteisön luottamus voidaan kokea joko kannustavana tai painostavana, myös jännitteisenä, jolloin molemmat tunteet ovat esillä. Painostavassa tilanteessa jännitettä syntyy siitä, kun tehtäviin haetaan ympäristön painotuksesta, vaikka ei haluaisi. Tällöin jännitteen kohteena ovat henkilön omat sekä ympäristön intressit.

7 Luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa mainitaan usein parivaljakko validiteetti ja reliabiliteetti, jotka ovat keskeisiä käsitteitä luotettavuuskysymyksissä. Validiteetti viittaa tutkimuksen pätevyyteen sekä perusteluihin. Reliabiliteetti sen sijaan viittaa metodien luotettavuuteen ja johdonmukaisuuteen sekä tulosten johdonmukaisuuteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25-26) Keskeistä on myös vakuuttaa tutkimuksen totuudellisuudesta ja objektiivisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2018; Tynjälä 1991). Objektiivisuus edellyttää puolueettomuutta ja ilmiön katsomista ulkoapäin (Eskola & Suoranta 1998, 17).

Kun mietitään tutkimuksen validiteettia tai vastaavuutta, voidaan tarkastella akateemista työympäristöä. Tutkimuksen kontekstina toimi Helsingin yliopisto, jossa haastateltavat työskentelivät. Heidän työtään koski sama liitteen 2 mukainen toimintakenttä. Yliopiston rakenneuudistus oli koskenut koko yliopistoa, jolloin keskijohtamisen luonne oli muuttunut. Akateemisen johtamisen tarkastelu tässä kontekstissa on perusteltua, sillä lähtökohdat kaikille haastateltaville ovat samat, mutta uudistus on voinut vaikuttaa eri tavalla johtamiseen. Totuudellisuuden näkökulmasta oletuksena voidaan pitää, että tutkimushenkilöt ovat kertoneet toimintakentästään, työstään sekä käsityksistään mahdollisimman totuudenmukaisesti. Parhaassa tapauksessa tutkielman tulokset auttavat sekä tutkimushenkilöitä että heidän työympäristöään tuomalla esille käsityksiä, ja sitä kautta kehittämään yliopiston johtamiskoulutuksia. Epätotuudenmukaisuudelle ei ole nähtävissä perusteluja.

Reliabiliteetin näkökulmasta voidaan käsitellä myös tutkimusprosessia ja sen huolellisuutta. Haastatteluissa oli mukana hankkeen johtaja, akateemisen työyhteisön jäsen. Keskeiset käsitteet käytiin läpi ennen haastatteluja, kuten myös rakennekuvio laitosjohtajan toimintakentästä. Tutkielman laadullinen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, mikä toimi hyvin aiheen rajauksen vuoksi, sillä akateeminen työympäristö sekä johtaminen ovat käsitteinä suhteellisen laajoja. Analyysin toteutuksessa merkityssisällöt valikoitiin tarkkaan ja ne laskettiin useampaan kertaan. Tunnistettuja jännitteitä verrattiin aikaisempaan aihetta käsittelevään kirjallisuuteen, mikä tuki tehtyjä tulkin-toja. Luotettavuuden vahvistamiseksi tuloksiin on sisällytetty haastateltavien autenttisia lainauksia. Tutkimusvaiheiden kulku on kuvattu yksityiskohtaisesti, mikä helpottaa tutkimuksen seuraamista ja arviointia (Tynjälä 1991). Reliabiliteetin mukaisesti tutkimuksen toistettavuus tulisi olla mahdollista edellä mainitun tarkan dokumentoinnin myötä.

Yleistettävyyden sijaan arvioin, miten tässä tutkimuksessa toteutuu siirrettävyys, eli millä tavalla ja missä määrin tulokset ovat siirrettävissä laajempaan joukkoon (Tynjälä 1991, 390). Suomessa yliopistokontekstit ovat hyvin samankaltaisia, sillä yliopistojen tehtävät on määritelty laissa. Myös yliopistouudistus sekä muut lakimuutokset koskevat kaikkia yliopistoja. Tämän tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä yliopistojen akateemisen keskijohdon tehtäväkentän osalta, mutta eivät liikeorganisaatioiden keskijohdon työhön. Tutkittavien joukko on myös suhteellisen hyvä tutkimuksen aikaiseen laitosjohtajien kokonaismäärään nähden. On huomioitava, että viitekehys on tutkijan valitsema sen soveltuvuuden mukaan. Akateemista johtamista olisi voinut tutkia esimerkiksi transformationaalisen johtamisen näkökulmasta, jolloin tulokset olisivat heijastuneet eri tavalla. Jokainen yliopisto-organisaatio ja sen työyhteisö on jossain määrin erilainen, eikä sen vuoksi tuloksia pystytä täysin siirtämään. Siirrettävyyttä rajoittaa myös se, että johtaminen on kulttuurisidonnaista ja kontekstisidonnaista, mihin dilemmat ovat sidoksissa. Täysin samoja tutkimustuloksia ei voi odottaa aineiston koon ja luonteen sekä analyysissä painottuvien tutkijan näkökulmien myötä.

Tutkimuseettinen näkökulma on huomioitu varmistamalla haasteltavien anonymiteetin säilyminen. Haastateltavat koodattiin H1-H8 sekä aineistosta poistettiin muutamia sanoja, joiden kautta haastateltavat olisivat olleet helpommin tunnistettavissa. Myöskään haastateltavien ikää, sukupuolta tai laitosta ei ole mainittu. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, eikä velvoittanut haastateltavia muuhun, kuin yhteen haastatteluun heidän valitsemassaan paikassa ja ajankohtana.

Relativismin mukaan on olemassa usea totuus, jolloin totuus riippuu tutkijan tai lukijan näkökulmasta. (Tynjälä 1991, 388, 392) Tässä tutkielmassa näkökulma on akateemisten keskijohtajien, mutta tulkinta siitä on tutkijan, jolloin raportoitu näkökulma on ensisijaisesti tutkijan. Olen opiskelijana akateemisen yhteisön jäsen. Olen myös toiminut laitospöytäkirjassa opiskelijaedustajana, mikä on tuonut minulle paremman käsityksen hallinnollisista prosesseista. En ole kuitenkaan akateemisen työyhteisön jäsen, sillä en ole työsuhteessa yliopistoon. Minulla ei ole omakohtaista kokemusta akateemisesta työyhteisöstä, mikä asettaa minut tutkijana positioon, jossa yhteisö on jossain määrin tuttu, mutta työyhteisö ei. Tästä syystä täydellinen objektiivisuus ei ollut mahdollista, mutta se on tiedostettu ja otettu huomioon, jotta objektiivisuus pysyisi mahdollisimman korkealla.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää akateemisen keskijohtajan toimintakentän painoituksia sekä johtamisen jännitteitä keskijohtajan toimintakentän sekä akateemisen työympäristön kontekstissa. Tiedon verifioimisen lisäksi tavoitteenani oli tuottaa uutta tietoa, missä tutkimus onnistui.

8 Pohdinta

8.1 Tulokset aikaisemman kirjallisuuden valossa

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti akateemisen keskijohtajan tehtävä sisältää useita eri työalueita, jossa tietyt osa-alueet painottuvat vahvemmin kuin toiset. Positio sekä tehtävät koskettavat myös keskijohtajan yhteistyöverkkoa sekä akateemisen työympäristön eri tasoja (ks. kuvio 1 ja 3). Toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti tunnistettiin, että positio on jännitteinen. Jännitteiden vastakkainasettelun sijaan halusin tutkielmassa tuoda esille jännitteitä laajemmin, ryhmäkohtaisesti, jossa jännitteet ovat joko heikkoja tai vahvoja. Jännitteitä voi esiintyä kahden tai useamman tekijän kesken. Tuloksissa toistui erityisesti muutama dilemma, joita akateeminen keskijohtaja kohtaa. Ensimmäinen on individualismin ja yhteisöllisyyden välinen jännite, joka taipuu moneen muotoon. Toinen dilemma koskee keskijohtajan valta-asemaa sekä vallankäyttöä akateemisessa työyhteisössä. Myös ajanpuute yksittäisenä tekijänä loi jännitteitä eri tilanteissa.

Aikaisemmat tutkimukset tukevat tutkielman tuloksia, jonka mukaan laitosjohtajan toimintakenttä on laaja, moniulotteinen sekä osittain jopa ylikuormittava (ks. esim. Benoit & Graham 2005; Gmelch & Miskin 2011; Smith 2002). Helsingin yliopiston laitosjohtajien työtehtävien painotukset ovat poikkeuksetta strategisen ja operatiivisen johtamisen sekä henkilöjohtamisen ympärillä. Muita johtamisen osa-alueita kuten opetus- ja tutkimustoiminnan johtamista oli jaettu eteenpäin. Koska nelijakoisen toimintakentän osa-alueista puolet on usein delegoitu, ei liitteen 2 mukainen toimintakenttä kuvaa sitä, mitä laitosjohtajat varsinaisesti tekevät työkseen. Keskijohtajan tehtävistä toimintakentän mukaisella yksityiskohtaisella tasolla tai tehtävien delegoimisen ympärillä oleva aikaisempi tutkimus on puutteellista. Tällä hetkellä tiedetään hyvin vähän myös pitkäaikaisen strategisen suunnittelun ja ad hoc päätöksenteon välillä (Pusser & Turner 2016, 256-257). Kuitenkin jaettu johtajuus yleisellä tasolla näyttäytyy kirjallisuudessa usein (ks. esim. Buller 2014; Gronn 2003; Harris 2010; Jones ym. 2012).

Akateeminen työkuultuuri on pääpiirteiltään samankaltainen, kuin mitä aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu (ks. esim. Evers & Nevgi 2009; Huusko 2006; Kekäle 2015; Ramsden 1998; Aittola & Ylijoki 2005). Jännitteiden osalta individualismin ja yhteisöllisyyden välinen jännite korostui. Myös Craft (2005), Martin (1999) sekä Ruzow ja kump-

panit (2016) ovat tunnistaneeet saman dilemmaparin. Kyseinen dilemma on moniulotteinen ja kompleksinen. Esimerkiksi individualismi heijastuu yksilön intressien mukaisesti. Työyhteisön tapauksessa intressi ja työtehtävät voivat liittyä henkilön omaan tutkimukseen tai oppiaineeseen, vaikka yksilön tulisi toimia koko yhteisön näkökulmasta. Tilanne voi kasvattaa kilpailua yksilöiden ja yhteisöjen välillä. Toinen esimerkki on, että tutkimustoiminnasta kiinnostunut henkilö voi joutua hänen omien ja yhteisön intressien kanssa ristituleen, jos yhteisö painostaa tätä hakeutumaan keskijohtajaksi velvollisuudesta. Individualismi näyttäytyy akateemisen vapauden ja itseohjautuvuuden muotona. Yhteisöllisyys sen sijaan näyttäytyy kulttuuriyhteisön, kollegialismin ja solidaarisuuden muotona.

Toinen merkittävä dilemma koskee valtasuhdetta, joka kumpuaa akateemisen työyhteisön erityispiirteistä. On selvää, että muutos on pysyvä tila yliopisto-organisaatioissa (ks. esim Marshall 2012; Niiniluoto 2020; Rudhumbu 2015). Muutokset kuitenkin vaativat johtamista, mutta yhteisö ei lähtökohtaisesti näe komentavaa johtamistyyliä tarpeellisena. Myöskään tutkimuksen laitosjohtajat eivät aina käyttäneet sitä valta-asemaa, joka heille oli suotu (ks. myös Pirttilä & Eriksson-Piela 2004). Yksi syy tähän voi olla se, että myös akateemiset keskijohtajat akateemisen työyhteisön jäseninä arvostavat akateemista vapautta ja kollegialismia enemmän managerialismin sijaan. Tosin managerialismi näyttäytyy usein kielteisessä valossa, vaikka tässä tarkoitan yrittäjämäisempää otetta. Pulmaksi muodostuu, että miten ihmisiä ohjataan kontrolloimatta heitä? Toisaalta myös miten johdetaan, kun johtaja itse ei mielellään käytä hänelle suotua valtapositiota? Voiko muutoksia siis johtaa menestyksekkäästi, jos kukaan yhteisössä ei arvosta johtamista sen ansaitsemallaan tasolla?

Akateemiset keskijohtajat ovat ennen johtajaksi tuloaan toimineet tutkimustehtävissä, mutta siirtyminen johtajaksi vieraannuttaa heitä kollegoista ja tutkimuksesta ja saattaa aiheuttaa jännitteitä johtajan ja alaisten välille (ks. esim Gmelch 1991; Hancock 2007). Akateemisista johtajista ei kuitenkaan ole tarkoitus kehittää ammattijohtajakuntaa, joka on erillään muista yhteisön jäsenistä (Wilhelmsson 2014 ,22). Mikä on siis oikea suhde johtajana toimimisen ja esimerkiksi tutkijayhteisöön kuulumisen välillä? Keskijohtajan tehtävä on määräaikainen, eikä vieraannuttaminen edesauta aikaisempaan positioon takaisin siirtymistä.

Yksi syy keskijohtajan työn tiettyjen osa-alueiden delegoimiseen voi olla edellä mainittu ylikuormitus, joka voi aiheutua osittain ajanpuutteesta. Tutkielmassa ajanpuute näyttäytyi jopa kolmessa dilemmaryhmässä: yhteisö-, operatiiviset- sekä muutosdilemmat.

Ajanpuute on tasapainoilua ja valintoja eri jännitteiden välillä. Yhteisödilemmojen näkökulmasta akateeminen työyhteisö on sitoutunut ja tekee usein ylitöitä työnpalosta. Tässä tapauksessa ylityö on kuitenkin vapaaehtoista, eikä välttämättä johdu liiallisesta työmäärästä. Kirjallisuudessa on havaittu, että akateeminen työyhteisö tekee liikaa töitä, oli se sitten vapaaehtoista tai ei (ks. esim. Mustajoki 2014; Aittola & Ylijoki 2005). Helsingin yliopiston strategiassa 2017-2020 on mainittu, että yksi tavoitteista on vahvistaa työhyvinvointia tukevaa johtamista. Uudessa strategiassa 2021-2030 mainitaan, että yhtenä tavoitteena on ”merkittävästi vähentää yhteisön jäsenten uupumusta ja uupumisriskiä”. Uupumisriskin merkittävä vähentäminen kertoo, että tämä nähdään edelleen yliopiston ongelmakohtana.

Operatiivisissa dilemmoissa pohdittiin sitä, että akateemisen keskijohtajan tulisi keskittyä toimintakentän painotuksiin, mutta ad hoc -tehtävät vievät aikaa, jolloin ajankäyttöä koitetaan tasapainottaa mahdollisimman hyvin. Lisäksi laitosjohtaja saattaa hoitaa keskijohtajan positiota toisen työn ohella, mikä ei helpota ylitöiden kertymistä. Tässä ajanpuute on tasapainoilua prioriteettien välillä. Muutosdilemmoissa ajanpuute näkyi muutostahtina. Muutosten läpivieminen ja implementointi vie aikaa. Uusia muutoksia saattaa tulla jo ennen kuin edellinen on saatu onnistuneesti päätökseensä. Jos työyhteisö tekee ylitöitä työnpalosta, saattaa uupumisriski kasvaa. Sama koskee keskijohtajaa, joka ei halua delegoida työn osa-alueitaan pois tai luopua aikaisemmasta tutkimustyöstään ylitöiden takia. Miten ajankäyttöä tulee suunnitella viisaasti sekä miten ylitöiden syntymistä voi minimoida?

8.2 Akateemisen johtamisen uudet tutkimuskohteet

Tutkimuksessa nousi esiin keskijohtajan uralla etenemisen dilemma. Tulosten perusteella akateemisten urapolkujen tutkimusta tulisi kohdistaa johtajaksi valikoitumiseen ja johtamiskoulutukseen. Tutkimusalue on tärkeä, sillä johtaminen heijastuu suoraan yliopiston tehtäviin – opetukseen ja tutkimukseen. Jos akateeminen johtaja ei ole tarkoituksella hakeutunut tehtävään, voi se myös vaikuttaa johtamisen laatuun. Tutkielmani tuloksissa on yhteneväisyyksiä muun muassa Floydin (2016), Marshallin (2012) ja Stratfordin (2012) tutkimusten kanssa. Kesijohtajan tehtävä on kompleksinen, jännitteinen ja tehtävät saattavat tuntua aluksi epäselviltä. Lisäksi keskijohtajan urapolulle päädytään usein vahingossa ilman aikaisempaa koulutusta. Akateemisiksi johtajiksi halutaan lähtökohtaisesti sellaisia ihmisiä, jotka hakeutuvat tehtävään tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Tätä varten on hyvä tutkia, millainen urapolku nykyisillä keskijohtajilla on, mitä

kautta he ovat valikoituneet keskijohtajan tehtäviin, millainen johtamiskoulutus heillä on ollut ennen positiota ja millaisiin koulutuksiin he ovat osallistuneet position aikana.

Haastateltujen akateemisten keskijohtajien puheessa korostui muutospuhe, joka ei ole yllättävää, sillä yliopisto on käynyt läpi useita eri uudistuksia ja muutoksia, joita keskijohtajan tulisi johtaa. Helsingin yliopiston organisaatorakenne on muuttunut tutkimuksen ajankohdan jälkeen. Ainelaitokset lakkautettiin vuoden 2017 lopussa, jolloin tulosyksiköiden määrä laski 51:stä 30:een. Kuitenkin tiedekuntia sekä erillisiä laitoksia on edelleen. Keskijohtajan positio ei ole täysin poistunut, vaan tehtävät ovat muuttuneet toisenlaisiksi. Esimerkiksi dekaaneille on siirtynyt enemmän talousvastuuta. (Helsingin yliopiston strategian toimeenpanosuunnitelma 2017) Korostuvan muutospuheen sekä viimeaikaisten organisaatiomuutosten myötä on hyvä tutkia, miten muutokset ovat vaikuttaneet keskijohdon asemaan sekä johtajaksi hakeutumiseen.

Jännitteistä on edelleen erittäin vähän aikaisempaa tutkimusta ja on paljon jännitteitä, joista emme vielä ole tietoisia. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin neljä dilemmaryhmää, jotka edustavat akateemisen keskijohdon näkökulmaa. Jauhiaisen (2020, 239) mukaan korkeakoulutukseen liittyy paljon tuntemattomia ilmiöitä, joista osa on jopa vaiettava. Juuri tästä syystä akateemisen työympäristön ja akateemisen johtamisen dilemmoja tulee tutkia tarkemmin ja laajemmassa kontekstissa. Vaietetut ilmiöt tulee saada näkyville, jotta organisaatio voi järjestää toimintaansa tunnistamalla ne. Tutkielmani koskee pääasiassa yliopiston mikro- ja mesotasoa. Jotta dilemmatutkimus saadaan koskemaan kaikkia akateemisia johtajia, tulee makrotason dilemmoja tutkia rehtorin ja kanslerin näkökulmasta. Myös tutkimusryhmien johtajien positio – keitä on huomattavasti isompi joukko - on varmasti jännitteinen yhteisödilemmojen mukaisesti. Jännitetutkimusta voi laajentaa myös koskemaan keskijohtoa dekaanien näkökulmasta.

8.3 Käytännön kehittämisehdotuksia

Sekä tämä että aikaisemmat tutkimukset (esim. Floyd 2016; Hancock 2007) nostivat esille johtajan urapolun rikkonaisuutta sekä johtamiskoulutuksen vähäisyyttä. Urapolkujen rikkonaisuus näkyy, kun keskijohtajaksi joudutaan ”luonnonvalinnan” kautta, eikä tietoisesti hakeutumalla. Rikkonaisuus korostaa, että luontaista keskijohtajan uralle hakeutumista ei esiinny tarpeeksi. Tästä syystä johtamiskoulutuksissa tulee yleisesti miettiä, mitkä koulutukset ovat avoimia myös akateemisiksi johtajiksi haluaville. Kenties koulutukset saisivat rohkaistua useamman työntekijän akateemisen johtajan tehtävien pariin.

Suurempi hakijamäärä takaisi sen, että positioon valikoituu sellaisia, jotka ovat aidosti kiinnostuneita keskijohtajan tehtävistä ja näkevät tehtävät houkuttelevana. Kaikki professorit ovat taustaltaan erilaisia, eikä kaikkien työntekijöiden ole tarkoituksenmukaista hoitaa kaikkia yliopiston tehtäviä. Hyvä professori ei myöskään automaattisesti tarkoita hyvää akateemista johtajaa. Kuka on paras tekemään mitään tehtäviä ja miten heitä voidaan tukea urapoluillaan? Millaisia toimia voidaan tehdä ideaalien urapolkujen rakentamiseksi?

Henkel (2002) oli pohtinut, että akateemisen johtajan tehtävään soveltuu ainoastaan akateeminen henkilö, sillä muilla ymmärrys ja kokemus tutkimus- ja laitostason toiminnasta jäisi liian vähäiseksi. Haaste ei välttämättä ole Henkelin näkökulman mukainen, vaan tämän tutkielman mukaisesti suurin haaste saattaa olla yhteisön tuki. Akateemisen johtajan tehtävään valikoidutaan usein aikaisempien meriittien, tutkimusuran arvostuksen kautta. Jos tehtävään on useampi hakija, saattaa akateemisen organisaation ulkopuolinen henkilö saada vähiten ääniä akateemisen yhteisön vähäisen luottamuksen ja tuen seurauksena. Näin ollen kysyn, onko akateemisen organisaation ulkopuolisen ammattijohtajan koskaan mahdollista valikoitua akateemiseksi johtajaksi? Akateemiselle työyhteisölle ulkopuolinen ammattijohtaja saattaa edustaa managerialismia, jota työyhteisö karttaa. Jos yliopistoon kaivataan lisää ammattijohtamista, tulee keksiä oikeat tavat ja menetelmät, jotta heitä valikoituu akateemisen johtajan positioihin.

Organisaatiot muodostuvat henkilöistä, heidän vuorovaikutuksesta ja valtasuhteista. Toimintakentästä ja muutosdilemmoista oppineena, ehdotan että johtamiskoulutuksissa kiinnitetään huomiota jaetun johtajuuden ja muutosjohtamisen oppeihin. Haastateltavista ainoastaan yksi laitosjohtaja ei ollut delegoinut toimintakenttäänsä osa-alueita muille. Jaettu johtajuus on yleinen kirjallisuudessa ja tutkielmassa mainittu ydin, kuten on myös keskijohtajan position ylikuormitus. Delegointi merkityssisältönä mainittiin aineistossa jopa kaksikymmentäkuusi kertaa. Jaettu johtajuus on arkipäivää, joten akateemisia johtajia tulee rohkaista jakamaan vastuuta sekä tehtäviä. Delegoimisessa auttaisi, jos olisi jo tiedossa ne henkilöt, jotka haluavat enemmän vastuuta ja kiinnostuisivat jaettavista tehtävistä. Toinen mikä auttaisi, on työnjako. Jos osa-alueen delegoi toiselle, mutta itselle jää päävastuu osa-alueesta, miten yhteistyö pitäisi organisoida? Esimerkiksi laitosjohtajien tapauksessa opetus- ja tutkimustoiminnan johtamisen olisi voinut organisoida siten, että päävastuu on lähtökohtaisesti jo jollain toisella henkilöllä. Scott (2007) on ehdottanut, että Helsingin yliopisto pyrkii ymmärtämään muutosprosessien seuraukset paremmin. Tätä kautta voidaan välttyä muun muassa liian nopealta muutostahdilta, jonka tämä tutkielma toi esiin. Koska uudistuksia on edelleen edessä, tulee muutosjohtajuus

ottaa johtamiskoulutuksiin mukaan, jotta muutosten onnistumisen todennäköisyys kasvaisi. Samalla on kuitenkin muistettava, että jokaisen uudistuksen ja muutoksen menestyneisyys riippuu kaikista niistä yksilöistä, jotka osallistuvat muutosprojektiin (Hechanova & Cementina-Olpoc 2013, 11).

Akateemisten johtajien johtajana kehittymistä tukee taito tunnistaa jännitteet työssään, jolloin he voivat ohjata toimintaa tiedostaen. Akateemisen johtamisen jännitteiden laajempi tutkimus voi auttaa akateemisia johtajia tunnistamaan oman työyhteisönsä ja toimintakenttänsä vahvimmat jännitteet, sekä samalla parantaa akateemisen johtamisen laatua. Johtamiskoulutukset käsittelevät yleisesti erittäin harvoin akateemisen johtajan dilemmaa. Sen sijaan ne käsittelevät muun muassa käytäntöjä, prosesseja, henkilöjohtamista, lakiasioita ja budjetteja. (Gmelch & Buller 2015, 118) Jännitteistä tulee keskustella osana johtamiskoulutusta, sillä akateeminen johtaminen on perusluonteeltaan jännitteinen. Akateemisten johtajien haasteena on esimerkiksi kollegiaalisten käytäntöjen sekä uusien johtamistapojen yhdistäminen (Dill 2011). Voidaan miettiä, miten esimerkiksi managerialismi ja kollegialismi voisivat parhaiten tukea toisiaan?

Kaiken kaikkiaan akateemisen johtajan tehtäviin sisältyy paljon erilaisia haasteita. Mitä paremmin akateemisten johtajien haasteet tunnistetaan, sitä paremmin organisaation sisäisiä hankkeita ja muutoksia pystytään ohjaamaan oikeille poluille. Moninaisten haasteiden vuoksi akateemisia johtajia tulee tukea työssään konkreettisella tasolla. Myös henkinen tuki on tärkeää, koska akateemisten johtajien työtä leimaa usein riittämättömyyden tunne (Nikkanen 2010). Aikaisemmista tutkimuksista Floyd (2016), Stratford (2012) ja Cardno (2014) ovat ehdottaneet akateemisten johtajien parempaa tukemista tunnistaessaan johtamisen haasteet. Tunnistaminen ja tuki ovat tämän tutkimuksen avainsanoja johtamiskoulutusten näkökulmasta, sillä ainoastaan tunnistamalla akateemisen johtajan toimintakenttää, tehtävän haasteita sekä jännitteitä, voimme tukea akateemisia johtajia työssään sekä sitä kautta pyrkiä laadukkaaseen johtamiseen ja yliopistotoimintaan.

Lähteet

- Ainamo, A., Hoyssä, M., Kallio, K. M., Kallio, T. J., Müller, K. Ståhle, P., Tienari, J., Välikangas, L., Ylitalo, J. & Åberg, L. (2012). Kohti uudistavaa yliopistojohtamista. Teoksessa Ståhle, P. & Ainamo, A. (toim.) *Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohtamista*. Helsinki: Gaudeamus, 211-217.
- Aittola, H. & Ylijoki, O.-H. (2005). *Tulosohjattua autonomiaa – akateemisen työn muuttuvat käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. & Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership: a review of literature*. National College for School Leadership. <http://oro.open.ac.uk/8534/1/bennett-distributed-leadership-full.pdf> [luettu 11.3.2020]
- Benoit, P. & Graham, S. (2005). Leadership excellence: constructing the role of department head. *Academic Leadership: The Online Journal* 3, (1).
- Branson, C. M. & Gross, S. J. (2014). *Handbook of ethical educational leadership*. New York: Routledge.
- Briggs, A. R. J. (2005). Middle managers in English further education colleges: understanding and modelling the role. *Educational Management Administration & Leadership* 33 (1), 27-50.
- Brooks, J. S. (2016). *The dark side of leadership: identifying and overcoming unethical practice in organizations*. Emerald Group Publishing Limited.
- Brundrett, M. (1998). What lies behind collegiality, legitimation or control? An analysis of the purported benefits of collegial management in education. *Educational Management, Administration & Leadership* 26 (3), 305-316.
- Bryman, A. L. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education* 32 (6), 693-710.
- Buller, J. L. (2014). *Change leadership in higher education: a practical guide to*

- academic transformation*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Bush, T. (2008). From management to leadership: Semantic or meaningful change? *Educational Management Administration & Leadership* 36, 271-288. [tulostettu 21.11.2014]
- Cardno, C. (2014). The functions, attributes and challenges of academic leadership in New Zealand polytechnics. *International Journal of Educational Management* 28 (4), 352-364.
- Clegg, S. & McAuley, J. (2005). Conceptualising middle management in higher education: a multifaceted discourse. *Journal of Higher Education Policy and Management* 27 (1), 19-34.
- Craft, A. (2005). *Creativity in schools: tensions and dilemmas*. London: Routledge.
- Davis, A., Jansen van Rensburg, M. & Venter, P. (2016). The impact of managerialism on the strategy work of university middle managers. *Studies in Higher Education* 41 (8), 1480-1494.
- de Boer, H. & Goedegebuure, L. (2009). The changing nature of the academic deanship. *Leadership* 5 (3), 347-364.
- Dill, D. (2011). The Management of academic culture revisited: Integrating universities in an entrepreneurial age. Teoksessa Stensaker, B. Sarrico, C. & Välimaa, J. (toim.) *Managing reform in universities: the dynamics of culture, identity and organisational change*. Palgrave, 222-237.
- Dimmock, C. A. J., & Walker, A. (2002). *School leadership and administration, the cultural context*. Routledge.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2007). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus, 25-43.
- Evers, A-M. (2007). *Hyvän työyhteisön rakentaminen ja johtaminen -työkalu*. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 36. Helsingin yliopisto.

- Evers, A-M. (toim). (2010). *Johtamisen hyvät käytännöt Helsingin yliopistossa*.
Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 66. Helsingin yliopisto.
- Evers, A-M. & Nevgi, A. (2011). Akateeminen johtaminen. Teoksessa Lindblom-Ylänne, S. & Nevgi, A. (toim.) *Yliopisto-opettajan käsikirja*. Helsinki: WSOY, 382-393.
- Floyd, A. (2016). Supporting academic middle managers in higher education.
Higher Education Policy 29, 167-183.
- Forman, J. & Damschroder, L. (2008). Qualitative Content Analysis.
Teoksessa Siminoff, L.A. & Jacoby, L. *Empirical methods for bioethics: a primer*.
Oxford: Elsevier Ltd., 39-62.
- Forsberg, U. M. (2014) Jakamalla kohti tuloksia. Teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U-M. & Evers, A-M. (toim.). *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Helsinki: Unigrafia, 49-60.
- Fumasoli, T., Goastellec, G. & Kehm, B. M. (2015). *Academic work and careers in Europe: trends, challenges, perspectives. The changing academy - the changing academic profession in international comparative perspective* 12. London: Springer.
- Gajevski, A. (2017). *Ethics, equity, and inclusive education*. Emerald Publishing Limited.
- Gmelch, W. (1991). Paying the price for academic leadership: department chair tradeoffs. *Educational Record* 72 (3), 45-81.
- Gmelch, W. H. & Buller, J. L. (2015). *Building academic leadership capacity: a guide to best practices*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Gmelch, W. H. & Miskin, V. D. (2011). *Department chair leadership skills*. Madison, WI: Atwood Publishers.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2003). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24, 105-112.

- Gronn, P. (2003). *The new work of educational leaders: changing leadership practice in an era of school reform*. London: Sage.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Hakala, J. (2009). *Academic cultures in the Finnish mass research university*. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, F. (1997). *Mastering the infinite game: how East Asian values are transforming business practices*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Hancock, T. M. (2007). The business of universities and the role of department chair. *International Journal of Educational Management* 21 (4), 306-314.
- Harris, A. (2010). Distributed leadership: evidence and implications. Teoksessa Bush, T., Bell, L. & Middlewood, D. *The principles of educational leadership & management*, 55-69. London: Sage.
- Hechanova, R. M. & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational leadership, change management, and commitment to change: a comparison of academic and business organizations. *Asia-Pacific Edu Res* 22, 11-19.
- Helsingin yliopiston strategian toimeenpanosuunnitelma 2017.
- Henkel, M. (2002). Emerging concepts of academic leadership and their implications for intra-institutional roles and relationships in higher education. *European Journal of Education: Research, Development & Policies* 37 (1), 29-41.
- Herranen, M. & Keskinen, S. (2006). *Akateemisen johtamisen kehittäminen – tavoitteena yhteisöllisyys ja johtamisosaaminen*. Turun yliopisto. Rehtorinviraston julkaisusarja 2/2006.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations:*

- software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd edition. McGraw-Hill.
- Howells, J. R. L., Karataş-Özkan, M., Yavuz, C. & Atiq, M. (2014). University management and organisational change: a dynamic institutional perspective. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 7 (2), 251– 270.
- Huusko, M. (2006). Sivistysyliopiston mahdollisuus. Teoksessa Ursin, J. & Välimaa, J. (toim.) *Korkeakoulutus teoriassa. Näkökulmia ja keskustelua*. Jyväskylän yliopisto: koulutuksen tutkimuslaitos, 115-134.
- Höyssä, M. (2012). Tieteellisen innovoinnin johtamisesta. Teoksessa Ståhle, P. & Ainamo, A. (toim.) *Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohtamista*, 132-164. Helsinki: Gaudeamus.
- Jauhiainen, A. (2020). Tuntematon on usein vaiettua yliopistossa. Teoksessa Ursin, J. & Muhonen, R. (toim.) *Tuntematon korkeakoulutus*. Helsinki: Suomen kasvatustieteellinen seura ry.
- Jones, D. & Holdaway, E. (1996). Post-secondary department heads: expectations for academic leadership and authority. *The International Journal of Educational Management* 10 (3), 10-20.
- Jones, S., Lefoe, G., Harvey, M. & Ryland, K. (2012). Distributed leadership: a collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management* 34 (1), 67-78.
- Kallio, K-M. & Kallio, T. J. (2012). Tulosohjaus yliopistojen asiantuntijatyössä. Teoksessa Ståhle, P. & Ainamo, A. (toim.) *Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohtamista*. Helsinki: Gaudeamus, 56-77.
- Kangaslahti, J. (2007). *Kunnan opetustoimien strategisen johtamisen käytäntöjä ja dilemma kartoittamassa*. Turun yliopisto. Väitöskirja.
- Kankaanpää, J. (2013). *Kohti yritysmäistä hyöty-yliopistoa, valtiiovallan tahto Suomessa vuosina 1985–2006 ja kokemukset kolmessa yliopistossa*. Turun yliopisto.

- Kekäle, J. (1997). *Leadership cultures in academic departments*. Joensuun yliopisto.
- Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 26.
- Kekäle, J. (1998). Academic leaders and field of possibilities. *International Journal of Leadership in Education* 1 (3), 237-255.
- Kekäle, J. (2015). A human resources model supporting academic excellence. *Tertiary Education and Management* 21 (2), 160–171.
- Keltikangas-Järvinen, L. (2014). Johtajuuden strategiat ja tutkimusryhmän arki. Teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U-M. & Evers, A-M. (toim.). *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Helsinki: Unigrafia, 135-157.
- Kiviniemi, K. (2001). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 68 – 84.
- Kiviniemi, K. (2007). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus, 70-85.
- Knight, P. & Trowler, P. (2001). *Departmental leadership in higher education*. Buckingham: Society for Research into Higher Education & Open University.
- Korhonen, V. (2007). Individualistista vai kollegiaalista työskentelyä yliopistoyhteisössä. Teoksessa Korhonen, V. (toim.) *Muuttuvat oppimisympäristöt yliopistossa?* Tampere: Tampereen yliopistopaino, 25-58.
- Korhonen, V., Nevgi, A., & Stenlund, A. (2011). Pedagogisen johtamisen ja yhteisten oppimiskäsitysten luomisen haasteet korkeakoulujen muutoksissa. Teoksessa Marita Mäkinen ym. (toim.) *Korkeajännityksiä – Kohti osallisuutta luovaa korkeakoulutusta*, 130-152.
- Korhonen, V. & Nevgi, A. (2012). Muuttuva korkeakoulutus ja muuttuvat akateemisen johtamisen haasteet. *Kasvatus* 43 (5), 519-525.

- Korhonen, V. & Nevgi, A. (2013). Managerialismin aika - yliopistojohtamisen tämän päivän suuntaviivat esillä KT-päivien esiseminaarissa. *Kasvatus* 44 (1), 96-100.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Lavonen, J. (2014). Tavoitteinen, vuorovaikutteinen johtaminen ja rakenteet. Teoksessa *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Niiniluoto, I., Forsberg, U-M. & Evers, A-M. (toim.). Helsinki: Unigrafia, 91-103.
- Linjakumpu, A. (2008). Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa: tunnejohtaminen yliopistojen voimavaraksi? *Tieteessä tapahtuu* 26 (7), 27-36. <https://www.doria.fi/handle/10024/56875> [luettu 20.12.2019]
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Mansikkamäki, U. (2010). *Yliopistouudistus Helsingin yliopistossa. Taustat, tavoitteet ja toteutus*. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 70. Raportit ja selvitykset. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/15> [luettu 14.10.2019]
- Marshall, S. G. (2012). Educational middle change leaders in New Zealand – the meat in the sandwich. *International Journal of Educational Leadership* 26 (6), 502-528.
- Martin, E. (1999). *Changing academic work: developing the learning university*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education.
- Mauro, M. (2013). *Akateeminen johtaminen työnä: ammatillinen identiteetti johtajan roolissa*. Helsingin yliopisto. Käyttämistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. (1956). *The focused interview: a manual of problems and procedures*. New York: Free Press.
- Mustajoki, A. (2014). Laitoksen johtamista tuunaten ja höyläten. Teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U-M. & Evers, A-M. (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Helsinki: Unigrafia, 105-120.

- Mäkipaja, A. (2016). *Pedagoginen johtaminen laitosjohtajien tehtäväkentällä*.
Helsingin yliopisto. Käyttäytymistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Nevgi, A., & Korhonen, V. (2010). *Pedagogical leadership and collegial culture enhancing university teaching*. A paper presented at the ECER Annual conference, 25.-27.8.2010, Helsinki, Finland.
- Nevgi, A. (2014). Opetuksen pedagoginen kehittäminen ja johtaminen. Teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U-M. & Evers, A-M. (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Helsinki: Unigrafia, 173-185.
- Nevgi, A., & Korhonen, V. (2016). Pedagoginen johtaminen yliopiston keskijohdon johtamistyössä. *Kasvatus* 47 (5), 419-433.
- Nevgi, A., & Mäkipaja, A. (2016). *Opetuksen johtaminen laitosjohtajan näkökulmasta*. Esitys Pedaforum-päivillä 17.-18.8.2016, Jyväskylä.
- Niiniluoto, I. (2014). Kannustamisen paradoksit yliopiston johtamisessa. Teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U-M. & Evers, A-M. (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Helsinki: Unigrafia, 35-48.
- Niiniluoto, I., Forsberg, U-M. & Evers, A-M. (2014). *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Helsinki: Unigrafia.
- Niiniluoto, I. (2020). Korkeakoulutuksen merkitys kansakunnan rakentamisessa. Teoksessa Ursin, J. & Muhonen, R. (toim.) *Tuntematon korkeakoulutus*. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura, 23-50.
- Pirttilä, I. (1997). *Yliopistolaivan kapteenit. Akateemisten johtajien toimintahorisontit Joensuun yliopistossa*. Joensuun yliopisto. Sosiologian tutkimuksia 1.
- Pirttilä & Eriksson-Piela (2004). *Yliopistotyön kirot ja tähtihetket: kuinka kehittää hyvinvointia akateemisessa työssä?* Jyväskylä: Minerva.
- Puhakka, A. & Rautopuro, J. (2020). Kansainvälistyvä tieteentekijä kansallisen

- tiedemaailman laadun parantajana? Haavekuvat ja todellisuus. Teoksessa Ursin, J. & Muhonen, R. (toim.) *Tuntematon korkeakoulutus*. Helsinki: Suomen kasvatustieteellinen seura ry, 71-114.
- Pusser, P. & Turner, S. E. (2016). Nonprofit and for-profit governance in higher education. Teoksessa Ehrenberg, R. G. *Governing academia: who is in charge at the modern university?* Cornell University Press, 235-257.
- Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. (2015). Valtioneuvoston kanslia. https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf [luettu 1.2.2020]
- Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. (2011). Valtioneuvoston kanslia. <http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/147449/Kataisen+hallituksen+ohjelma/81f1c20f-e353-47a8-8b8f-52ead83e5f1a> [luettu 1.2.2020]
- Ramsden, P. (1998). *Learning to lead in higher education*. London: Routledge.
- Rautanen, A. (2014). Kahden tulen välissä: miten johtaa akateemista yhteisöä. Teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U-M. & Evers, A-M. (toim.). *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Helsinki: Unigrafia, 159-172.
- Rinne, R., Järvinen, T., Tikkanen, J. & Aro, M. (2012). Koulutuspolitiikan muutos ja koulun asema Euroopassa - Kahdeksan maan rehtorin näkemys. *Kasvatus* 43 (5), 460-475.
- Rudhumbu, N. (2015). Managing curriculum change from the middle: how academic middle managers enact their role in higher education. *International Journal of Higher Education* 4, (1), 106-119.
- Ruuska, T. (2017). Reproduction of capitalism in the 21st century: higher education and ecological crisis. Aalto University. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/26627> [luettu 4.3.2020]
- Ruzow, M., Callahan, K. D., Schlegel, J. A., Guthrie, L. P., McGill-Harris, J. & Misja,

- L. R. (2016). Teoksessa Shapiro, J. P. & Stefkovich, J. A. *Ethical leadership and decision making in education. Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. New York: Routledge, 33-48.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009.
- Sahlin, K. (2011). The interplay of organizing models in higher education institutions. What room is there for collegiality in universities characterized by bounded autonomy? Teoksessa Stensaker, B., Sarrico, C. & Välimaa, J. (toim.) *Managing reform in universities: the dynamics of culture, identity and organisational change*. Palgrave, 198-221.
- Sarros, J. C., Gmelch, W. H. & Tanewski, G. A. (1997). The role of the department head in Australian universities: tasks and stresses. *Higher Education Research & Development* 16 (3), 283-292.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, G., Coates, H. & Anderson, M. (2008). *Learning leaders in time of change: academic leadership capabilities for Australian higher education*. Sydney: University of Western Sydney, Australian Council for Educational Research.
- Scott, S. (2017). *Beyond the changes: the effects of, and lessons from, the downsizing and restructuring process of 2015-2017*. University of Helsinki. <https://yliopisto2020.fi/wp-content/uploads/2017/10/Beyond-the-Changes-SUE-SCOTT-full-report.pdf> [luettu 8.5.2020]
- Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Shapiro, J. P. & Gross, S. J. (2013). *Ethical educational leadership in turbulent times: (re)solving moral dilemmas*. New York: Routledge.
- Shapiro, J. P. & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making*

in education. Applying theoretical perspectives to complex dilemmas. 4th edition.
New York: Routledge.

- Siekkinen, T., Nokkala, T., Välimaa, J. & Pekkola, E. (2016). *Muuttuvat akateemiset urat. Työurat yliopistoissa -hankkeen loppuraportti.* Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos, työpapereita 33.
- Sirén, V. (2016). Näin koulutuksen leikkaukset, aivovuoto ja vastakkainasettelu etenivät - Kotimaa - Helsingin Sanomat. *Helsingin Sanomat, tammikuuta 14.*
<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002879786.html> [luettu 23.3.2020]
- Smith, R. (2002). The role of the university head of department: a survey of two British universities. *Educational Management & Administration* 30 (3), 293–312.
- Stratford, E. (2012). A genuine career or impossible heroism? Experiencing the role of the head of school: an Australian case study. *Journal of Higher Education Policy and Management* 34 (3), 225-238.
- Stähle, P. & Ainamo, A. (2012). *Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohtamista.* Helsinki: Gaudeamus.
- Stähle, P. & Åberg, L. (2012). Voiko yliopiston uudistumista johtaa? Teoksessa Stähle, P. & Ainamo, A. (toim.) *Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohtamista.* Helsinki: Gaudeamus, 26-55.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. (1988). *Tapaustutkimus kasvatustieteessä.* Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51.
- Teichler, U., Arimoto, A. & Cummings, W. K. (2013) *The changing academic profession: major findings of a comparative survey.* Springer.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. (1991). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakausikirja. *Kasvatus* 22 (5-6), 387-398.
- Vararehtorin päätös 6/2015: Iso Pyörä -koulutusuudistuksen projektiryhmän nimeäminen.

- Vilkinas, T. & Ladyshevsky R. K. (2011). Leadership behavior and effectiveness of academic programme directors in Australian universities. *Educational Management Administration & Leadership* 40 (1), 109–126.
- Välimaa J. (2012). Yliopistojen kollegiaalisuudesta - Tradition ja haasteet yhtiöyliopistossa. Teoksessa Volanen V. *Toiseksi paras? Tieteentekijät ja uusi yliopisto*. Tieteentekijöiden liitto, 140-159.
- Walker, A. & Dimmock, C. A. J. (2002). Cross-Cultural and comparative insights into educational administration and leadership: an initial framework. Teoksessa Dimmock, C. A. J., & Walker, A. *School leadership and administration, the cultural context*. Routledge, 13-32.
- Walton, S. V. & Galea, C. E. (2005). Some considerations for applying sustainability practices to campus environmental challenges. *International Journal of Sustainability in Higher Education* 61 (1), 147–160.
- Wergin, J. F. (2007). *Leadership in place: how academic professionals can find their leadership voice*. Bolton (MA): Anker Pub. Company.
- Whitchurch, C. (2012). Expanding the parameters of academia. *Higher Education* 64, 99–117.
- Wilhelmsson, T. (2014). Johtaminen ja yliopistouudistus. Teoksessa Niiniluoto, I., Forsberg, U-M. & Evers, A-M. (toim.) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Helsinki: Unigrafia, 9-22.
- Woods, P., Bennett, N., Harvey, J. A. & Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership* 32 (4), 439-457.
- Wren, D. A. (2005). *The history of management thought*. New Jersey: Wiley.
- Yliopistolaki (2009) 558/24.7.2009.
- Ylitalo, J. & Tienari, J. (2012). Monitieteisyys ja johtamisen uusi ote. Teoksessa Ståhle, P. & Ainamo, A. (toim.) *Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohtamista*. Helsinki: Gaudeamus, 97-131.

Liitteet

LIITE 1: Saatekirje kohdejoukolle

Hyvä laitosjohtaja,

Helsingin yliopistossa yliopistolain muutos uudisti tiedekuntien ja laitosten organisaatiota ja johtamiskäytäntöjä. Nyt on kulunut noin viisi vuotta yliopistomme laitosrakennemuutuksesta ja on saatu kokemusta siitä, miten muun muassa opetustoiminnan johtaminen ja opetuksen kehittäminen on muuttunut uudistuksen myötä.

Yliopistopedagogiikan tutkimus- ja kehittämissyksikössä on käynnistetty opetustoiminnan johtamista koskeva tutkimushanke, jonka tavoitteena on selvittää yliopistoyhteisössä tapahtuneiden muutosten merkitystä ja niiden tuomia haasteita opetuksen kehittämiselle ja johtamiselle laitoksissa ja tiedekunnissa.

Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään yliopistopedagogisessa koulutuksessa ja yliopistomme johtajakoulutuksissa. Tutkimusaineiston käsittelyssä, säilytyksessä ja tutkimustulosten analysoinnissa ja raportoinnissa noudatamme Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (<http://www.tenk.fi/fi>) laatimia ohjeita, joita yliopistomme on sitoutunut noudattamaan (ks. Flemma: tutkimuspalvelut/tutkimusetiikka).

Vastaan tästä tutkimushankkeesta ja kasvatustieteen ylioppilas Bea Grandell tekee tutkimushankkeesta pro gradu tutkielmaansa ja osallistuu haastattelujen tekemiseen. Yliopistomme johtamiskoulutuksen osalta yhteistyökumppaneita tutkimushankkeessa ovat kehittämispäällikkö Aino-Maija Evers (aino-maija.evers@helsinki.fi) ja henkilöstösuunnittelija Sanna-Marja Heinimo (sanna-marja.heinimo@helsinki.fi).

Jos olette kiinnostunut osallistumaan haastatteluun, pyydän vastaamaan minulle **viimeistään keskiviikkoon 21.1.2015 mennessä** ja sopimaan kanssani tarkemmin haastattelusta ja sen ajankohdasta. Haastattelut toteutetaan tammi-helmikuussa 2015.

Ystävällisin terveisin,
Anne Nevgi

Nevgi, Anne, Ph.D., Docent

Senior Lecturer of Higher Education
Centre for Research and Development of Higher Education
University of Helsinki
P.O. Box 9 (Siltavuorenpenger 5 A)
FI-00014 University of Helsinki
Tel. +358 02941 20627
Email: anne.nevgi@helsinki.fi

LIITE 2: Laitosjohtajan toimintakenttä

AKATEEMINEN JOHTAMINEN - LAITOKSEN JOHTAJA

LAITOKSEN STRATEGINEN JA OPERATIIVINEN JOHTAMINEN

- Johtaa ja valvoo laitoksen toimintaa. Vastaa laitoksen kehittämisestä, tehokkaasta ja tuloksellisesta toiminnasta.
- Osallistuu yliopiston strategian ja tiedekunnan tavoiteohjelman valmisteluun. Vastaa laitoksen toimintasuunnitelman laatimisesta. Sitouttaa henkilöstön ottamalla sen mukaan strategia työhön ja tulkitsee em. strategiadokumenteja henkilöstölle selkokielellä.
- Vastaa laitoksen toimintasuunnitelman, budjetin, henkilöstösuunnitelman ja HY henkilöstöpolitiikan toteutumisesta.
- Johtaa/koordinoi laitoksen profiilin, painoalojen, infrastruktuurien ja keskeisten kumppanuuksien kehittämistä. Edistää oppiaineryhmien ja oppiaineiden välistä yhteistyötä.
- Kehittää opetusta ja tutkimusta yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa.
- HY johtamisjärjestelmässä toimiminen ja akateemisen johtamisen vision edistäminen: hyvä, kahdensuuntainen vuorovaikutus ja tiedonkulkurehtorin, dekaanin sekä laitoksen varajohtajan, oppiaineista vastaavien professorien, vastuullisten tutkijoiden, muun henkilöstön ja laitosneuvoston kanssa.

TUTKIMUSTOIMINNAN JOHTAMINEN (+YVV)

- Ylläpitää tiedeyhteisön keskustelua tutkimuksen painopisteistä ja kehittämisestä sekä laadukkaasta ja tavoitteellisesta yvv-toiminnasta.
- Kehittää rahoitusmahdollisuuksia osallistumalla rahoittajien tutkimusohjelmien ja –suunnitelmien rakentamiseen sekä tukemalla professorien ja vastuullisten tutkijoiden rahoituksen hakua.
- Tukee tieteiden- ja kansainvälistä tutkimusyhteistyötä.
- Varmistaa jatkokoulutuksen laadun, edistää tutkijakoulutoimintaa, tutkimuslähtöistä opetusta sekä tieteestä tiedottamista.

LAITOKSEN JOHTAJA

OPETUSTOIMINNAN JOHTAMINEN (+YVV)

- Ylläpitää koulutuspoliittista keskustelua laadukkaasta opetuksesta ja tavoitteellisesta yvv-toiminnasta.
- Vastaa laitoksen sisäisestä yhteistyöstä ja viestinnästä.
- Opetuksen määrällisistä ja laadullisista tavoitteista ja resurssista sopiminen yhteistyössä tiedekunnan muiden laitosten kanssa.
- Opettajan uran ja pedagogisen kehittymisen tukeminen. Opetusansioiden arvostuksen lisääminen rekrytoinneissa.
- Opetustoiminnan suunnittelu, organisoiminen ja pedagogisen kehittämisen koordinoiminen strategialähtöisesti.
- Edistää tutkimuslähtöistä opetusta.
- Vastaa opetustoiminnan arvioinnin, seurantojen, raportointien ja palautejärjestelmien toteuttamisesta sekä niiden pohjalta tehtävästä kehittämistyöstä.

HENKILÖJOHTAMINEN

- Laitoshengen ja yhteisöllisyyden kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen.
- Toimintasuunnitelma-, tutkimus- ja opetuslähtöinen resurssointi sekä hallinnon tehokas järjestäminen.
- Rekrytoinnin kehittäminen, oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin, selkeät toimenkuvat, tasapuolisuus.
- Henkilöstön kehittäminen: laadukkaat ja molemmille osapuolille hyödylliset kehityskeskustelut, osaamisen kehittämisen mahdollistaminen sekä oikeudenmukainen ja kannustava palkitseminen.
- Ripeä ongelmatilanteisiin puuttuminen.

6

Evers 2010, 6.

Akateeminen johtaminen laitosjohtajien näkökulmasta

TAUSTATIEDOT

1. Nimi: _____

2. Laitos: _____

3. Tehtävänimike josta tullut laitosjohtajaksi (esim. professori, yliopistolehtori):

4. Ikäryhmä
- a. 30 tai vähemmän
 - b. 30–39 v
 - c. 40–49 v
 - d. 50–59 v
 - e. 60 tai enemmän

5. Kokemus laitoksen johtamisesta vuosina
- a. Alle 1 vuosi
 - b. 1-5 vuotta
 - c. 6-10 vuotta
 - d. yli 10 vuotta

6. Muu johtamiskokemus vuosina
- a. Alle 1 vuosi
 - b. 1-5 vuotta
 - c. 6-10 vuotta
 - d. yli 10 vuotta

7. Johtamiskoulutus
- a. Ei lainkaan
 - b. Vähän
 - c. Jonkin verran
 - d. Melko paljon
 - e. Erittäin paljon

HAASTATTELUTEEMAT

1 Urakehitys ja pohdinta miten on tullut laitosjohtajaksi

- 1) Miten sinusta on tullut laitosjohtaja? Millaisia vaiheita on ollut yliopisto-urallasi?
- 2) Mikä on motivoinut sinua hakeutumaan laitosjohtajaksi?
- 3) Mikä oli itsellesi merkityksellinen tapahtuma tai asia, joka sai sinut hakeutumaan laitosjohtajaksi?

2 Johtaminen akateemisessa työyhteisössä

- 4) Millainen käsitys sinulla on johtamisesta akateemisessa työyhteisössä?
- 5) Millainen johdettava on akateeminen työyhteisö? Millaisia erityispiirteitä on akateemisten johtamisessa?
- 6) Millaiseksi työyhteisöksi luonnehtisit omaa laitostasi ja mitkä ovat sen johtamisen keskeiset haasteet? Millainen metafora kuvaisi omaa laitostasi (laitokseni on kuin ...)?

3 Laitosjohtajan johtamistyön alueet ja erityisesti opetustoiminnan johtaminen

- 7) Seuraavat kysymykset kohdistuvat työhösi laitosjohtajana ja johtamistyösi alueisiin ja erityisesti opetustoiminnan johtamiseen. Arvioi mitkä seuraavista alueista ovat työssäsi eniten painottuneita ja miksi?:
 - Laitoksen strateginen ja operatiivinen johtaminen
 - Työyhteisön ja ihmisten johtaminen
 - Tutkimustoiminnan johtaminen
 - Opetustoiminnan johtaminen
- 8) Miten olet laitoksesi johtamisessa jakanut vastuuta kolmen ensimmäisenä mainitun johtamistyön alueen osalta? Kenelle olet jakanut vastuuta ja miksi?
- 9) Miten olet järjestänyt ja organisoinut laitoksellasi opetustoiminnan johtamisen?
- 10) Miten laitoksellasi sovitaan opetuksen pedagogisista periaatteista, esimerkiksi miten sovitaan siitä millaisia opetusmenetelmiä ja arviointikäytänteitä laitoksen opettajat käyttävät? Keskustellaanko laitoksellasi yhteisesti siitä millaisia pedagogisia menetelmiä käytetään eri kursseilla?
- 11) Ketkä vastaavat laitoksellasi opetuksen pedagogisesta kehittämisestä? Miten heidän oma työnsä liittyy opetuksen kehittämiseen? Millä tavoin he toimivat kanssasi yhteistyössä opetuksen pedagogisessa kehittämisessä?
- 12) Millainen yhteistyö laitoksellasi on tiedekunnan pedagogisen yliopistonlehtorin kanssa ajatellen laitoksen opetuksen kehittämistä?
- 13) Millä tavoin omassa johtamistyössäsi pyrit itse edistämään opetuksen pedagogista kehittämistä?

Seuraavat kysymykset kohdistuvat opetussuunnitelmatyöhön.

- 14) Millaiseksi koet omat mahdollisuutesi vaikuttaa laitoksella tehtävään opetussuunnitelmatyöhön?
- 15) Millaiseksi koet omat mahdollisuutesi vaikuttaa siihen miten laitoksesi oppiaineiden opetussuunnitelmissa huomioidaan työelämän vaatimukset ja tuetaan opiskelijoiden valmiuksien ja asiantuntijuuden kehittymistä vastaamaan tulevan työn vaatimuksia.
- 16) Millaiseksi koet omat mahdollisuutesi vaikuttaa opiskelijoiden opintopolun (opinnoissa eteneminen ja opiskeltavien opintojaksojen / sivuaineiden valintamahdollisuudet) kehittämiseksi ja uudistamiseksi?
- 17) Miten huolehdit siitä että laitoksellesi a) opetustehtäviin otettavilla ja b) opetustehtävissä toimivilla on riittävät pedagogiset taidot opettaa, tukea ja edistää opiskelijoiden oppimista?

4 Johtamisen haasteet laitusrakenteen uudistamisen tuottaman muutoksen aikana

- 18) Nyt on mennyt noin viisi vuotta siitä kun laitusrakenneuudistus toteutettiin yliopistossamme. Kun ajattelet tätä uudistusta laitosohtajan näkökulmasta niin millaisia haasteita johtamiselle / johtamistyöllesi tuli nimenomaan tämän laitusrakenneuudistuksen seurauksena / myötä?
- 19) Miten nämä muutokset ovat koskettaneet omaa laitostasi? / omaa johtamistyötäsi?
- 20) Millaisia positiivisia tai negatiivisia tekijöitä laitusrakenneuudistus on tuonut omaan työhösi johtajana?
- 21) Laitusrakenneuudistuksen lisäksi yliopistossamme akateemisten rekrytoinnissa otettiin käyttöön *tenure track* eli vakinaistamispolku, jossa valitaan nuori tutkija pätevöitymään professoriksi kahden määräaikaisen 3-5 -vuotiskauden jälkeen. Yliopisto on tällä muutoksella toisaalta pyrkinyt tukemaan akateemisen uran ennustettavuutta ja toisaalta edistämään yliopistomme kansainvälisyyttä ja kilpailukykyä. Onko laitoksellanne valittu tämän vakinaistamispolun mukaisesti apulaisprofessuuriin nuoria tutkijoita? (jos ei ole, niin siirrytään ohi seuraavien kysymysten 21–22 suoraan kehityshaasteisiin)
- 22) Millaisia mahdollisuuksia tämä vakinaistamispolun käyttöönotto on tarjonnut laitoksesi opetuksen uudistamiselle ja kehittämiseksi?
- 23) Mitkä ovat mahdollisia kynnystekijöitä *tenure track* -professoreissa opetuksen uudistamisen ja kehittämisen kannalta?

5 Kehityshaasteet nykyisessä laitosjohtajan työssä

Haastattelun lopuksi vielä muutama kysymys koskien millaisia kehityshaasteita on laitosjohtajan työssäsi.

- 24) Miten haluaisin kehittyä laitosjohtajana?

25) Millaiseksi arvioit johtamiskoulutuksen merkityksen itsellesi ja millaisia johtamiskoulutusta koskevia odotuksia tai toiveita sinulla on?

26) Millainen merkitys sinulle on johtajien kollegiaalisilla tapaamisilla, seminaareilla ja työpajoilla on johtamisnäköyksen ja johtamistaitojen kehittymisen kannalta?

27) Mitä haluaisit kehittää laitosjohtamisessa? Mikä on viestisi yliopiston johdolle, mitä laitosjohtamisessa tulisi kehittää?

28) Mitä muuta haluaisit sanoa laitosjohtajan työstä tai opetustoiminnan johtamisesta?

Kiitos haastattelusta!

